مصائد صنع القرار

العقبات العشر
أمام صنع القرار الرائع
وكيفية التغلب عليها

تحرير

J. Edward Russo and Paul J.H. Schoemaker

ترجمة

أ.د. محمد بن يحيى الشهري

دار جامعة
الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS

مصائد صنع القرار

العقبات العشر أمام صنع القرار الرائع وكيفية التغلب عليها

تحرير

J. Edward Russo and Paul J.H. Schoemaker

ترجمة

أ.د. محمد بن يحيى الشهري

أستاذ بقسم الجراحة – كلية الطب – جامعة الملك سعود

دار جامعة الملك سعود للنشر

KING SAUD UNIVERSITY PRESS

ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية

ح دار جامعة الملك سعود للنشر ، ١٤٤٠هـ ، ٢٠١٩م.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

روسو ، ج ادوارد

مصائد صنع القرار: العقبات العشر أمام صنع القرار الرائع وكيفية التغلب عليها. / ج ادوارد روسو : بول ج شومايكر ؛ محمد يحيى الشهري.- الرياض، ١٤٤٠هـ

٢٦٠ص؛ ١٧×٢٤سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٥٠٧-٧٢٤-٨

١- اتخاذ القرارات أ. شومايكر، بول ج (مؤلف مشارك) ب. الشهري، محمد يحيى (مترجم). ج. العنوان

ديوي ٦٥٨,٤٠٣

رقم الإيداع: ١٤٤٠/٤٦٦٦

ردمك : ٩٧٨-٦٠٣-٥٠٧-٧٢٤-٨

هذه ترجمة عربية محكمة صادرة عن مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them
By: J. Edward Russo and Paul J. H. Schoemaker
Published by arrangement with Bantam/Doubleday/Dell Publishing Group, Inc., 1990

وقد وافق المجلس العلمي على نشرها في اجتماعه الثامن للعام الدراسي ١٤٣٩/ ١٤٤٠هـ المعقود بتاريخ ٣/ ٤/ ١٤٤٠هـ الموافق ١٠/ ١٢/ ٢٠١٨م.

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.

دار جامعة الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS

مقدمة المترجم

الحمد لله حمدا مباركا فيه والصلاة والسلام على نبي الهدى، وأما بعد : فالمتأمل لأوضاع المجتمع وما يجري فيه من تصرفات وأحداث وفي شتى المجالات سواء ما يتعلق منها بالحياة الشخصية أو الأسرية أو العملية وطريقة تناول الكثير من الأمور والأحداث والعلاقات والقرارات لا بد أن يصل إلى استنتاج واضح أن هناك مشكلة كبيرة تتعلق بالطريقة التي نفهم بها الأحداث ونعلل بها تصرفات الآخرين والطريقة التي نتخذ بها قراراتنا ونصدر بها أحكامنا ونتعامل فيها مع شتى القضايا التي تتعلق بنا. سواء تلك المتعلقة بالأحداث اليسيرة التي نراها كل يوم أو بتلك القرارات المهمة التي تؤثر كثيرًا في حياتنا وحياة الآخرين وسواء تلك التي تكون آثارها يسيرة عادية أو تلك المؤثرة كثيرًا في مسيرة الحياة سواء على المستوى الشخصي أو الأسري أو العملي.

والملاحظ أن هذه المشكلة المتعلقة بطريقة فهمنا للأحداث، وبطريقة صنعنا للقرارات، شائعة كثيرًا في المجتمع يقع فيها الكثيرون حتى من المتعلمين والمثقفين وأولئك الذين حصلوا على قسط وافر من المعارف والعلوم والشهادات.

ولهذا فإن أي خطوات تتم في مجال تحسين طريقة صنعنا للقرارات وتجنب الأخطاء في طريقة صنعها وفي تصويب فهمنا للأحداث والمعلومات والتجارب سيكون له أثر كبير في حل الكثير من المشكلات الشخصية والأسرية والمجتمعية وسيكون له أثر كبير في شتى المجالات سواء تلك التي تحدث داخل الأسرة أو في مجال العمل. وستؤثر حتمًا على العلاقات الشخصية والأسرية والعملية. وستجعلنا أكثر قدرة على فهم الأمور بطريقة صحيحة وسبر كنه الأحداث بطريقة أفضل وتجنب الوقوع في صنع قرارات خاطئة تكون سببا في هدم الحياة الأسرية أحيانًا وتقطيع العلاقات بين الأفراد وفي تعريض المؤسسات أحياناً للخسائر المادية والبشرية أحيانًا أخرى. ويمكن أيضًا أن نفقد بسببها الفرصة لاختيار الأفضل والأجدى في بيوتنا وأعمالنا.

وقد لاحظت أثناء عملي طبيبًا أن الأطباء في حاجة مستمرة لصنع قرارات عديدة فيما يخص المرضى وهذه القرارات تكون على غاية الأهمية إذ قد تتعلق أحيانًا بحياة الإنسان وتمس أقدس جوانب النفس البشرية وأثمنها. كما أن العمل طبيبًا يحتاج إلى العمل من خلال فريق عمل يتكون من مختلف التخصصات والمستويات فهناك الأطباء والممرضون والفنيون والإداريون، وهناك المرضى وأقاربهم والجهات الرسمية المختلفة، وكل هذا يحتاج إلى مهارات كبيرة في التواصل أولا وإلى الفهم الواعي لتصرفات الآخرين وإلى قراءة واعية للرسائل المختلفة الواضح منها وغير الواضح، ثم صنع القرار بناء على كل هذا.

كما أن عملي في الحياة الأكاديمية أستاذًا في الجامعة يستدعي أيضًا التعامل مع الطلاب بمستوياتهم المختلفة في المرحلة الجامعية أو الدراسات العليا، ويحتاج أيضًا العمل من خلال اللجان والمجالس وفرق العمل، ويستدعي التعامل مع زملاء التخصص داخل القسم والكلية والتعامل مع غيرهم خارج أسوار الكلية والجامعة. كل ما سبق مثل مجالا خصبا للاطلاع على جوانب عديدة تتعلق بطريقة فهم الأحداث وطرق التواصل ورؤية الطرق المختلفة التي يفكر بها الكثيرون وملاحظة العديد من الملاحظات المهمة التي يمكن أن أشير إلى بعضها هنا.

فهناك الكثير من الأخطاء في طريقة فهم الأحداث وتفسيرها وتعليلها مما يؤدي إلى الوصول إلى استنتاجات الخاطئة ومن ثم البناء عليها في صنع القرارات وبالتالي إلى الانحراف عن الجادة وهذه ملاحظة في شتى جوانب الحياة في العمل وفي الشارع وحتى في الحياة الأسرية. ولقد رأيت أمثلة لحياة أسر قد هدمت بسبب أخطاء ساذجة كان يمكن تجنبها من قبل الزوجين، وإلى إشكالات في العمل كان يمكن تجنبها لو أدرك كل الأطراف بعض الأخطاء الشائعة سواء في فهم الأفعال وردود الأفعال وفهم ما وراء الأفعال.

كما أنه من الملاحظ أن هناك أخطاء تتكرر من الأشخاص أنفسهم كثيرًا حتى أنه يمكن التنبؤ بها قبل وقوعها ؛ لأن أولئك الأشخاص يتصفون بطريقة معينة في التفكير يمكن تحديد معالمها بالملاحظة الواعية لطريقة تصرفاتهم وفهمهم للأحداث وطريقة رؤيتهم للأمور وكان يمكن لهم أن يغيروا من طريقة تفكيرهم وبالتالي اجتناب الوقوع في تلك القرارات الخاطئة لو أمكن لهم أن ينتبهوا لتلك الأخطاء المحددة في طريقة تفكيرهم.

والانتباه لبعض القواعد المفيدة التي تعين على صنع القرارات السليمة يمكن أن يكون لها أثر كبير في تحسين القرارات وتجنب الكثير من المشكلات داخل الأسرة وفي أروقة العمل. وقد رأيت العديد من هذه الأمثلة التي جعلتني على ثقة أن أي عمل جاد في سبيل تحسين طريقة صنع القرار يمكن أن تكون مؤثرة في حياتنا على شتى المستويات. ولقد رأيت أمثلة عديدة تؤكد لي أنه يمكن أن

نغير طريقة تفكيرنا وأن نتجنب بعض الأخطاء الشائعة في طريقة صنع القرار، وما لا يدرك جله لا يترك كله، فكل تغيير في طريقة صنع القرارات يمكن أن يكون له آثار إيجابية عديدة في حياة الإنسان وفي عمله.

وهذا الكتاب الذي بين أيدينا هو كتاب متخصص في هذا المجال كتبه اثنان من أساتذة الجامعة الأمريكيين المتخصصين الذين كانوا يعملون في مركز صنع القرار في جامعة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية. ومركز صنع القرار هذا أنشئ عام ١٩٧٧م نتيجة لنتائج الأبحاث في مجال "علم نفس طرق صنع القرارات" والتي كانت تشير إلى إمكانية التأثير على طرق صنع القرارات وتحسينها لمن يعمل في مجالات صنع القرارات المهنية.

وكما يقول المؤلفان فقد قاما بتأليف هذا الكتاب نتيجة لقناعتهم أن الأبحاث التي تمت في هذا المجال وعلى مدى عقود من الزمن قد أقنعتهم أن الكثيرين من الناس والذين يعملون في شتى التخصصات والمجالات يقعون في الأخطاء نفسها ويكررونها مرة بعد مرة. وأنه يمكن تجنب الكثير من هذه الأخطاء باتباع نتائج الأبحاث التي توصل لها الباحثون في هذا المجال.

وقد قاما بتلخيص أهم الأخطاء وأكثرها شيوعا في عشرة أخطاء. وفي كل فصل من الكتاب يتم تناول أحد هذه الأخطاء. وكما يقول المؤلفان : فإنه يمكن أن نلاحظ أن هذه الأخطاء شائعة في شتى أجزاء طرق صنع القرارات التي نتخذها، وأن الهدف من هذا الكتاب هو تبيان كيفية تكوين طريقة لصنع القرار يمكن فيها تجنب هذه الأخطاء. وإذا تم ذلك فإن اتباع طريقة متميزة في طريقة صنع القرار هي أفضل خطوة يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أفضل فرصة لصنع القرارات السليمة.

يستحق هذا الكتاب - في رأيي- الاطلاع المتعمق من القارئ الكريم، بل ربما كان من المناسب عقد حلقات نقاش حول كل جزء من أجزائه للوصول إلى فهم أجزل لكل من هذه الأخطاء واستعراض بعض الأمثلة الواقعية عليها. وقد أشار المؤلفان إلى أنه مما سيعمق الفائدة من هذا الكتاب حضور دورات تدريبية والاستفادة من مدربين متخصصين في هذا المجال.

ولقد حرصت أثناء ترجمة هذا الكتاب على تبسيط المفاهيم المستخدمة ما أمكن وقد احتجت في ذلك إلى تصرف بسيط في بعض المعاني دون أن يؤدي ذلك إلى إخلال بدقة الترجمة ما أمكنني ذلك. ولفهم أكبر لبعض المفاهيم والعبارات فقد أدرجت العبارة باللغة الإنجليزية بجوار ترجمتها لتمكين القارئ الذي يتحدث اللغة الإنجليزية من الرجوع لأصل الموضوع فلعل ذلك يعين أكثر على فهمها وإدراكها.

وقد أضفت فصلا في آخر الكتاب أوردت فيه بعض الأمثلة من الواقع في مجتمعاتنا، ولعل القارئ الكريم يجد في هذه الأمثلة من الواقع صورة محلية أقرب إلى بيئتنا ومجتمعنا، وسيجد الأطباء

خاصة والقادة الأكاديميون والإداريون بعض الأمثلة التي تمثل البيئة التي يعملون فيها، والتي نحاول فيها إلقاء الضوء على بعض الأخطاء في طريقة صنع القرار في هذه المجالات والنتائج لذلك، ولعل ذلك يعين أولًا على الإفادة إفادة أكبر من هذا الكتاب ومن نتائج الأبحاث التي بني عليها، وبالتالي على مقدرتنا على صنع قراراتنا بطريقة أفضل وأحكم.

والله من وراء القصد.

الأستاذ الدكتور محمد بن يحيى الشهري
أستاذ الجراحة في جامعة الملك سعود
myshehri@ksu.edu.sa

شكر وإشادة

يسرنا أن نشير إلى الإسهام الخاص لبعض من الزملاء، مع أن هناك الكثيرين، الذين جعلوا هذا الكتاب يرى النور.

الزملاء. تلقينا، بتقدير، الكثير من الرأي الأكاديمي أثناء مراجعة الكتاب من أصدقائنا وزملائنا جون كارول John Carol (من معهد ماساتشوسيت للتقنية MIT)، جوش كليمان Josh Klayman (شيكاغو)، هاوارد كونريثر Howard Kunreuther (وارتون harton)، وريتشارد ثالر Richard Thaler (كورنيل).

المدراء التنفيذيون. استمع إلى محاضراتنا في موضوعات هذا الكتاب أكثر من ألف مدير تنفيذي. ونود على وجه الخصوص أن نشكر أولئك الذين جعلوا من حلقات النقاش العديدة تلك فرصا تعليمية مثمرة لكل الحاضرين: وليام باتل William Battle (فيلدكريست ميلزFieldcrest Mills)، رون فان بيومنت Ron van Beaumont (رويال دوتش شيل Royal Duch / Shell) ، جاري باليمجيز Garry Billing (إنتر ببلك Interpublick) ، توم برادس Tom Broadus تي. روى برايس T. Rowe Price)، ريشارد كالدويل Richard Caldwell (هاريس بانك Harris Bank)، جيف دريمر Jeff Diermeier (فيريست شيكاقو First Chicago)، جون كريشير John Kirscher (هاريس بانك Harris Bank)، لويس لوتون Lewis Lawton (إيستميت Eastmet)، إيد ماثياس Ed Mathias (تي. روى برايس T. Rowe Price)، فيفيان مكان Vivian McCann (أي بي إم IBM)، نانتي ميرNanty Meyer (جامعة نورث كالورابنا)، تشك رانسبوتوم Chuck Ransbottom (آي بي إم IBM)، وجاك ريفكين Jack Rivkin (شيرسون- ميهان Shearson-Lehman).

الطلاب. زودنا العديد من طلاب ماجستير إدارة الأعمال بتعليقات مفيدة، وأمثلة توضيحية، ومشروعات بحثية محددة. ونود على وجه الخصوص أن نشكر هنا، جيم إندرينوسJohn Andreanos،

بيث بادر Beth Bader ، فرانك بوزيتش Frank Bozich ، ماري آن جلنز Mary Anne Glunz ، وليام جيرتن William Gurtin ، لويد نيلسينLioyed Nelson ، ميشيل سورMichael Sauer ، جورج سيرلزGeorge Searles ، هارولد ستوهلHarold Stuhl ، داريل ويكستروم Daryl Wikstrom ، وإنتوني زومرزAntonie Zoomers .

المساعدون. لقد حصلنا على مساعدة إدارية متميزة من كليات إدارة الأعمال في كل من جامعة شيكاغو وجامعة كورنيل. ونود أن نذكرعلى وجه الخصوص بات كومبز Pat Combs ، ماري لو ستيجر Mary Lou Steger ، كارول سيجنورCarol Signore ، وإليسون ويد Allison Wade لدعمهم في مجال السكرتارية.

المحررون. تلقينا نصائح مفيدة في مجال التحرير للمسودات الأولى من الكتاب من لاري إربيتر Larry Arbeiter ، جون بروكمان John Brockman (وكيلنا في نشر الكتاب)، مايكل فيتزجيرالد Michael Fitzgerald ، جين ميهرنج Jaine Mehring ، هاريت روبنHarriet Rubin وجانيت كولمن Janet Coleman (كلاهما من دبل دي Doubleday). ونحن أيضا ممتنون لسارة ويرنك Sarah Wernick (كاتبة مستقلة) لمساعدتها في تحديد بنية الكتاب وأسلوبه.

ونتقدم بامتنان خاص يعود لروبرت شابمان وود Robert Chapman Wood، كاتبنا، الذي أعاد تشكيل الكتاب في الأشهر الأخيرة لتحسين ملاءمته وطرحه للقارئ. وهو يستحق الإعجاب على عمله تحت ضغط مستمر من محاولة الانتهاء وفق جدول زمني ضيق، ونحن نقدر كثيرا مهنيته العالية.

وختاما، نشكر أسرتينا لتفهمها ودعمها، وبالذات عندما بدأ العمل في الكتاب يمتد امتدادا لا يستهان به إلى أوقات المساء وإجازات نهايات الأسبوع. ونود أن نشيد بالإضافة إلى ذلك بجويس شوميكرJoyce Schoemaker لقراءتها الفاحصة للمسودات المختلفة ولاقتراحاتها المتميزة .

نبذة عن المؤلفان

الدكتور إدوارد روسو J. Edward Russo

هو أستاذ التسويق والعلوم السلوكية في كلية جونسون للدراسات العليا في الإدارة، في جامعة كورنيل. وقد حصل على شهادة البكالوريوس في الرياضيات من معهد كاليفورنيا للتقنية، وشهادة الماجستير في الإحصاء من جامعة ميتشجين، والدكتوراه في علم النفس من جامعة ميتشيجين أيضا. وقد قام بالتدريس في كل من، جامعة كاليفورنيا في سانديبجو، جامعة كارنيجي-ميلون، وجامعة شيكاغو. وله العديد من الأبحاث المنشورة، كما أنه يقوم بإلقاء الكثير من المحاضرات للمهتمين في مجال إدارة الأعمال، سواء داخل الولايات المتحدة، أو خارجها. وقد عمل كمستشار للعديد من المؤسسات، بما فيها، شركة جنرال موتورز، وهيئة التجارة الفيدرالية، والمكتب الوطني للمقاييس.

الدكتور بول جي. شوميكر Paul J. H. Schoemaker

يعمل كأستاذ مشارك في علوم صنع القرار وأنظمته في كلية الدراسات العليا في الإدارة، في جامعة شيكاغو. حصل على شهادة البكالوريوس في الفيزياء من جامعة نوتردام، وشهادة الماجستير في الاقتصاد والدكتوراه في علوم صنع القرار من كلية وارتون في جامعة بنسلفانيا. وقد ألف الدكتور شوميكر العديد من الكتب والكثير من الأبحاث. وقام بإلقاء المحاضرات وتقديم الاستشارات في مختلف الشركات، بما فيها شركات مثل أي بي ام IBM، جي ام GM، بنك هاريس ترست آند سيفنج Harris Trust & Saving Bank، تي راو برايس T. Rowe Price، أميريتيك Ametitech، مكان-اريكسون McCann-Erickson، وكيدر بيبودي آند كو Kidder Peabody & Co. وقد عمل مع بعض الجهات العالمية مثل مجموعة تومسون Thomson Group في إنجلترا، وشركة شيل إنترناشونال في هولندا، وشركة دومتار Domtar في كندا، وشركة فليتشر - تشالينج Fletcher-Challenge في نيوزيلندا. وهو مدير شركة ديسيجن ستراتيجز إنترناشونال Decision Strategies International .

المقدمة

طريقة صنع القرار في واقع الحياة

يساعد المدربون الجيدون الأشخاص على الوصول إلى المستوى الذي يتفق مع قدراتهم ومواهبهم. والمدربون الرياضيون يعرفون الأخطاء المعتادة التي يقع فيها الرياضيون غير المدربين ويعرفون الإستراتيجيات الذكية التي تمكن من يتبعها من الفوز في المسابقات والمباريات الرياضية، ويركزون عادة، على نقاط رئيسة تكون غالبا محدودة ، إذا تمكن منها اللاعب فإن مستوى أدائه يتحسن تحسناً كبيراً.

ومع أن معظم الناس يدركون أهمية التدريب الجيد، وفي الوقت نفسه، يدركون أن عملية صنع القرارات تمثل أحد أهم الجوانب التي يحتاجها الإنسان في واقعه الشخصي والمهني والتي يمكن أن يكون لها آثار كبيرة في مسار حياته وأنه في حاجة دوما إلى أن يتعامل مع تحدياتها ونتائجها، إلا أنه من النادر أن تجد من الناس من حصل على تدريب منظم في طريقة صنع القرار فمعظم الناس تعلموا صنع القرارات بالسليقة.

وعلى مدى الأعوام العشرة الماضية حاولنا تغيير هذا الواقع. وعقدنا العديد من الندوات وحلقات النقاش التي تهدف إلى تعليم طرق صنع القرار بطريقة سليمة، وبطريقة مشابهة للطريقة التي يتبعها المدربون الرياضيون لتدريب اللاعبين عن طريق بيان الأخطاء التي تعتري طريقة صنع القرارات المعتادة، وبالتالي إلى كيفية تجنب الوقوع في هذه الأخطاء وصنع القرار بطريقة سليمة.

لماذا ينجح التدريب على طريقة صنع القرار؟

أسعفتنا على الوصول إلى ما وصلنا إليه الكثير من الأبحاث والدراسات التي تمت في هذا الجانب على مدى العشرين سنة الماضية مثل تلك التي قام بها علماء مثل دانيال كاهنمان Daniel Kahneman

وإيموس تيفرسكي Amos Tversky، بالإضافة إلى أبحاث سابقة حول كيفية تعامل الناس مع المعلومات قام بها هيبرت سايمون Hebert Simon الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام ١٩٧٨.

فقد قام الباحثون ولأول مرة بفحص تفصيلي لبيان الكيفية التي بها يقوم الإنسان العادي بصنع القرارات. وهذا يعني قيامهم بتحليل طريقة صنع القرار مثلما يقوم مدرب السباحة بتحليل كل حركة يقوم بها السباح أثناء اندفاعه أو غوصه أو دورانه.

ويعرف مدربو السباحة الماهرون أن السباح غير المدرّب يقوم ببعض الحركات المعتادة الخاطئة مثل :الغوص أعمق من اللازم أو رفع الرأس أكثر من اللازم عندما يتنفس. وتوصل كذلك الباحثون في عملية صنع القرار إلى أن الذين يتخذون القرارات دون تدريب مسبق يقعون في أخطاء معروفة على نحو مماثل . فمثلا، يقوم الناس غالبًا بتحديد مشاكلهم بطرق تجعلهم يغفلون عن أفضل الخيارات أمامهم. أو يخفقون في الحصول على معلومات أساسية ؛لأن لديهم ثقة أكثر من اللازم في معلوماتهم وتفكيرهم. وكما طور مدربو السباحة المتميزون طرقا للتغلب على الأخطاء المعتادة لدى السباحين فإن الباحثين في مجال صنع القرار يأتون بطرق للتغلب على الأخطاء المعتادة لدى متخذي القرار الذين علموا أنفسهم بأنفسهم.

ويمثل هذا في الحقيقة تطورا حقيقيا. فقد كان المتخصصون الأكاديميون في مجال صنع القرارات في الماضي يتساءلون عن الطريقة المثلى لصنع القرار، ثم يبنون بناء على ذلك نماذج رياضية ليسير الناس على هديها. ولكن الواقع وللأسف أثبت قلة الجدوى من هذه الأنماط لأن الواقع أكثر تعقيدًا بكثير مما بنيت عليه هذه الأنماط.

وقد تصدت العديد من الأبحاث والدراسات الإبداعية في العقدين الماضيين للتعقيدات الكبيرة في العالم الواقعي، وبحثت هذه الدراسات في الطرق التي يتعامل بها المفكرون المتميزون مع هذه التعقيدات وكيف يمكن للإنسان العادي أن يكون صانع قرارات متميز؟

وقد أطلق هؤلاء الباحثون على طريقتهم الجديدة اسم "النظرية السلوكية لصنع القرارات Behavioral Decision Theory"؛ لأنها بنيت على دراسة الطريقة التي يتصرف بها صناع القرار في الواقع. ومع أن هناك أعدادا كبيرة من الأبحاث الأكاديمية المتخصصة والمنشورة والمعروفة لدى المتخصصين، إلا أن هذه الأبحاث الإبداعية الجديدة مازالت غير متاحة للقارئ غير المتخصص.

وقد لمسنا من خبرتنا في مجال التدريب أن هذه الاكتشافات الجديدة يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة لرجال الأعمال، بل يمكن في الواقع أن تكون مفيدة كثيرًا لعامة الناس في طريقة صنع القرار. وقد أخبرنا العديد من مديري الشركات والمحامين والمحللين الاقتصاديين والمديرين

التنفيذيين في مجال الدعاية والإعلان والأطباء أن برامج التدريب التي قدمناها لهم بناء على هذه الاكتشافات الحديثة قد كان لها أثر جوهري على حياتهم.

وفيما يأتي بعض الأمثلة:

فقد استشارنا مجموعة من مدراء أحد أشهر مؤسسات الدعاية والإعلان في كيفية التعامل مع الضغوط الكبيرة التي يتعرضون لها من قبل الزبائن لخفض التكلفة. وقد نصحناهم أن يعيدوا التفكير في طريقة تحليل المشكلة. فمثلا يمكن أن يكون السؤال هو كيف تقوم الشركات في المجالات الأخرى بخفض تكلفة الإنتاج بدون التأثير على جودة المنتجات؟ ومثال ذلك : كيف تقوم مطاعم ماكدونالد أو الجامعات بذلك؟ وباتباع هذه الطريقة في التفكير (كما سيتضح أكثر في الفصل الثالث) سنجد أنهم يقومون بإيقاف الخدمات غير المربحة وإلغائها (مثال ذلك : تحديد قائمة طعام محدودة في مطاعم ماكدونالد). فقد استحدثوا طرق جديدة لقياس الجدوى الاقتصادية لكل من عناصر الخدمات التي يقدمونها. وقاموا أيضًا بإعادة التفكير في أسعار الخدمات بحيث يتم تخفيض الأسعار في الفترة التي تقع في المواسم الضعيفة (ومثال ذلك آخر العام بالنسبة لموديلات السيارات وقبل ظهور موديلات العام الجديد). وبهذه الطريقة التي تم فيها إعادة النظر في طريقة طرح المشكلة تم عمل خطوات مهمة لإيجاد حلول فعالة لتحقيق الهدف.

مثال آخر:

فقد ولدت ابنة أحد المدراء البالغة من العمر عامين بعاهة خلقية في مفصل الفخذ. وقد قام بعرضها على ثلاثة من الأطباء، حيث نصحهم الأول بإجراء عملية جراحية كبيرة ونصحهم الثاني باستخدام جبيرة فقط ، أما الثالث فقد أوصاهم بالانتظار لمدة ستة أشهر. وقد سببت هذه الآراء المختلفة الكثير من الإحباط والقلق والحيرة لديه. وقد نصحناه بأن يعيد التفكير في المشكلة بطريقة أخرى، فقد نصحناه أن يسأل الأطباء أن يفرقوا بين رأيهم العلمي في الموضوع وبين رأيهم واختيارهم الشخصي . فالرأي العلمي يكون مبنيا على الخبرة الطبية المبنية على أسس علمية وهذا يستحق الاستماع له والاهتمام به، أما الرأي والاختيار الشخصي للطبيب فهو لا يختلف عن أي رأي أو خيار لشخص آخر. فهل كانت توقعات الطبيبين اللذين عارضا العملية الجراحية تختلف عن الطبيب الذي أوصى بها؟ والحقيقة أن توقعاتهما لا تختلف كما ذكرا ذلك لاحقًا ولكنهما كانا يتخوفان من الأثر النفسي والأسري الذي يمكن أن تتأثر به هذه الطفلة الصغيرة في هذا السن نتيجة لطول فترة النقاهة من هذه العملية الجراحية. وبهذا فالصورة مختلفة الآن ويستطيع الوالد أن يزن القرار المناسب بطريقة أفضل، فقد استطاع أن يرتب أن تنتقل زوجته وأطفاله الخمسة الآخرون إلى المدينة

التي ستُجرى فيها العملية الجراحية وبهذا يتوفر الدعم النفسي الكافي للطفلة أثناء فترة النقاهة. وبهذا وافق على إجراء العملية والتي تكللت بالنجاح.

مثال آخر:

يعد السيد جي فريدمان Jay Freedman (أحد طلاب درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال سابقًا)، أحد أشهر المحللين الاقتصاديين في شركة كدر وبيبودي وكمباني الاستشارية Kiddr, Peabody and Company، وقد أصبح المصنف الثاني في مجال التحليل الاقتصادي في مجال الأدوات المنزلية وفقًا لمجلة إنستتيوشنال إنفيستور Institutional Investor Magazine، بعد تخرجه من جامعة شيكاغو بما يقارب ست سنوات.

وقد ذكر أن الفضل يعود لنا على أفضل نصيحة أفادته في مجال الاستثمار، فقد أشار إلى أنه تعلم منا كيف يتغلب على الميل الإنساني الطبيعي للثقة الزائدة في القرارات الشخصية؟ وعلى سبيل المثال على ذلك، فعندما يقوم بجمع المعلومات عن شركة معينة فهو يقوم متعمدًا بالسؤال عن الأشياء التي " تخالف" قناعاته الشخصية. فلو كان يعتقد – على سبيل المثال - أن التجارة في مجال حفاظات الأطفال أصبحت كاسدة فستكون أسئلته لمديري الشركات عكس هذه القناعة، فسيسأل مثلا عما إذا كان صحيحا أن هناك تنافسا على زيادة الأسعار في هذا المجال. وهذه الطريقة في طرح الأسئلة ستمكنه أكثر من تحديد الوضع الحقيقي، مقارنة بغيره من المحللين الاقتصاديين. وقد أدى هذا إلى دقة تحليلاته وبالتالي إلى أن تكون نصائحه للمستثمرين صائبة. (وأحد نصائحه التي يتذكرها بعضنا والتي كانت غريبة في وقتها، كانت تتعلق بشراء أسهم شركة يونيليفر Unilever بمبلغ ٨٨ دولارًا للسهم في عام ١٩٨٤م عندما كانت هذه الشركة الأوروبية غير معروفة كثيرًا للمستثمرين في الولايات المتحدة، وقد بلغ سعر السهم لاحقًا ٣٠٠ دولار في عام ١٩٨٩).

وسنذكر العديد من أمثلة النجاح الأخرى لاحقًا في صفحات الكتاب. وليس الهدف من ذلك أن ندعي أننا مدربون متميزون، فالواقع أن الفضل يعود إلى العديد من الأبحاث الحديثة والتي مكنت كل من يفهمها من صنع قرارات موثوقة وموفقة.

بداية هذا الكتاب

بدأنا بالتدريب في مجال صنع القرار عندما كنا أساتذة وباحثين في مركز أبحاث صناعة القرار في جامعة شيكاغو في نهاية السبعينات. وقد أنشأ المركز البروفيسور هليل إينهورن Hillel Einhorn في عام ١٩٧٧ نتيجة لإيمانه أن نتائج الأبحاث الأخيرة في مجال علم نفس صنع القرار

تجعل من الممكن أن يستفيد منها صناع القرار في المهن المختلفة. وقد مكن ذلك جامعة شيكاغو من أن تكون الرائدة في هذا المجال بين كليات إدارة الأعمال المتخصصة.

وقد كان أول مشروع رئيس لنا خارج الجامعة في خريف عام ١٩٨٠، عندما اتصل بالكلية مجموعة يمثلون قضاة ولاية إلينوي، إذ تمكنا من مساعدة أولئك القضاة ، وقد تلا ذلك تعاون ليس فقط مع رجال الأعمال ولكن أيضًا مع أطباء ومحامين ومديري مستشفيات وموظفين في القطاعات الحكومية ومختصين تربويين. وتعاونا أيضًا مع مديري المدارس الثانوية الأبرشية في شيكاغو. وقد تزايدت أعداد طلاب الماجستير في مجال إدارة الأعمال الذين يسجلون في مقررات طرق صنع القرار، على الرغم من التكاليف العالية للتسجيل في هذه المقررات. وعدد كليات إدارة الأعمال التي تقدم مثل هذه المقررات في تصاعد مستمر، وقد أصبحت جامعة كورنيل ثاني جامعة في الولايات المتحدة تنشئ مركزًا للأبحاث السلوكية في صنع القرار.

يرتكب معظم صناع القرار الأنواع نفسها من الأخطاء

أظهرت الأبحاث في مجال صنع القرار في العقدين الماضيين أن الناس على تفاوت تخصصاتهم يميلون إلى الوقوع في الأخطاء نفسها في مجال صنع القرارات. ولهذا فمهما كان نوع القرار الذي ستتخذه فسيكون من المفيد أن تستفيد مما وصلت إليه الأبحاث والدراسات لتلافي الأخطاء في مجال صنع القرار.

وقد حصرنا أغلب الأخطاء شيوعا في الأخطاء العشرة الآتية. وسنناقش – لاحقًا كلا من هذه الأخطاء في فصول الكتاب. وستجد أن هذه الأخطاء (وأخطاء أخرى متعلقة بها سنعرضها لاحقاً) شائعة في شتى جوانب عملية صنع القرار لديك. وهدفنا في هذا الكتاب هو توضيح كيفية تغيير طريقة صنع القرار لديك لتفادي هذه الأخطاء. ونؤكد لك أنك إذا اتبعت هذا فستكون أكثر قدرة على أن تتخذ قراراتك بطريقة أفضل وأسلم، وبالتالي ستكون النتيجة أكثر إيجابية.

وفيما يلي ملخص لأهم عشرة أخطاء في مجال صنع القرار:

١ – الاستعجال في بدء حل المشكلة قبل فهمها: والبدء في جمع المعلومات والوصول إلى استنتاجات قبل أخذ الوقت الكافي أولًا للتفكير في حقيقة المشكلة وكنهها، وفي الطريقة المناسبة لصنع القرار السليم في مثل هذه المشكلة.

(Plunging In–Beginning to gather information and reach conclusions without first taking a few minutes to think about the crux of the issue you're facing or to think through how you believe decisions like this one should be made).

٢- عمى الأطر المختلفة لصنع القرارات: المضي في حل المشكلة غير الصحيحة بسبب استخدام الإطار الفكري الخاطئ مما يؤدي إلى عدم التفكير في أفضل الخيارات أو تضييع الأهداف الأساسية.

(Frame Blindness–Setting out to solve the wrong problem because you have created a mental framework for your decision, with little thought, that causes you to overlook the best options or lose sight of important objectives.)

٣- عدم التحكم الكافي في الإطار الفكري وبالتالي عدم القدرة الواعية على تحديد المشكلة بأكثر من طريقة أو التأثر بالأطر الفكرية للآخرين.

(Lack of Frame Control – Failing to consciously define the problem in more ways than one or being unduly influenced by the frames of others.)

٤- الثقة المفرطة في الرأي الشخصي والتقصير في جمع المعلومات اللازمة للوصول للحقائق بسبب الثقة المفرطة في قناعاتك وآرائك.

(Overconfidence in Your Judgment – Failing to collect key factual information because you are too sure of your assumptions and opinions.)

٥- القرار السريع المبني على النظرة القاصرة بالاعتماد على ما تعتقد أنها بدهيات والاعتماد على المعلومات المتوفرة في وقتها.

(Shortsighted Shortcuts – Relying inappropriately on "rules of thump" such as implicitly trusting the most readily available information or anchoring too much on convenient facts.)

٦- صنع القرار بالحدس ، والتصور الخاطئ أنه يمكن للمرء أن يفكر في كل المعلومات التي توصل إليها، ومن ثم يتخذ القرار بشكل مباشر دون اتباع أسلوب منظم لكيفية صنع القرار.

(Shooting From the Hip – Believing you can keep straight in your head all the information you've discovered, and therefore "winging it" rather than following a systematic procedure when making the final choice.)

٧- فشل الرأي الجماعي نتيجة لافتراض أنه بوجود مجموعة من الأفراد المؤهلين في مجموعة معينة فسيكون القرار الذي تتخذه هذه المجموعة متميزًا تلقائيا، وبالتالي عدم الانتباه للتأكد من طريقة صنع القرار الجماعي المناسب.

(Group Failure – Assuming that with many smart people involved, good choices will follow automatically, and therefore failing to manage the group decision-making process.)

٨- خداع النفس فيما يخص الدروس المستفادة من تجارب الماضي: الفشل في تفسير أسباب النتائج التي حصلت في الماضي بشكل صحيح بسبب حماية "الأنا" أو بسبب الانخداع بالنظرة الخلفية لأحداث الماضي.

(Fooling Yourself About Feedback – Failing to interpret the evidence from past outcomes for what it really says, either because you are protecting your ego or because you are tricked by hindsight.)

٩- عدم التوثيق والمتابعة- وافتراض أن الدروس من التجارب ستكون واضحة تلقائيا ، وبالتالي التقصير في توثيق المعلومات بطريقة منظمة لكي نتابع نتائج قراراتنا. والفشل في تحليل هذه النتائج بطريقة تكشف لنا الدروس الأساسية منها.

(Not Keeping Track–Assuming that experience will make its lessons available automatically, and therefore failing to keep systematic records to track the results of your decisions and failing to analyze these results in ways that reveal their key lessons.)

١٠- عدم الفحص والتدقيق في طريقة صنعك للقرارات والفشل في إيجاد طريقة منظمة لفهم الطريقة التي تستخدمها لصنع القرارات، وبالتالي الاستمرار في ارتكاب الأخطاء السابق ذكرها مرة بعد مرة.

(Failure to Audit Your Decision Process – Failing to create an organized approach to understanding your own decision-making, so you remain constantly exposed to all the above mistakes.)

وبطبيعة الحال فإن صنع قرارات في الأمور البسيطة مثل: هل ترد على اتصال هاتفي أو لا ترد؟ لا يحتاج إلى كثير من التفكير في أخطاء التفكير. ولا شك أن بعض الناس يضيع الكثير من الوقت في الاتصالات الهاتفية ويحتاج أن يتعلم بعض القواعد للتخلص من مثل هذا، ولكنهم لا يحتاجون دراسة كتابنا هذا لمثل هذا الموضوع.

ولكن الوضع يختلف بالنسبة للقرارات المهمة والتي تؤثر تأثيرا جوهريا على حياتك وحياة من حولك، فأخطاء التفكير يمكن أن تسبب الكثير من الضرر. وعلى سبيل المثال على ذلك فأنت عندما تبحث عن عمل، يمكن أن يقود الوقوع في أحد هذه الأخطاء العشرة إلى وضع بائس غير مناسب لك. فالكثير من الناس يقع في مشكلة "عدم وضوح الإطار الفكري المناسب" لتحديد العمل الذي يبحثون عنه، والكثيرون يعانون من مشكل "الثقة الزائدة في القرارات الشخصية" وبالتالي يكون حكمهم على نوع العمل مستعجلا وغير مدروس، والكثيرون يستعجلون في قبول أول عمل يعرض عليهم دون تفكير واع في الكيفية التي يجب أن يتخذ بها مثل هذا القرار.

ويقع الناس في مثل هذه الأخطاء جزئيا بسبب الضغوط النفسية التي يشعرون بها عند البحث عن عمل. ولكن اللاعبين المتميزين في مجال الرياضة يتعاملون مع ضغوط نفسية عالية، والبحث عن عمل لا يسبب ضغوطا نفسية أعلى من التي يتعرض لها لاعب كرة القدم الذي سيسدد الكرة للمرمى والتي تحدد الفوز أو الهزيمة لفريقه. لكن اللاعب الذي تدرب جيدًا والملتزم بما تعلمه يستطيع الفوز، لأنه تعلم كيف يتعامل مع الأمور بطريقة منظمة. ويصبح هذا النمط من

التنظيم جزءا من طبيعتهم وسلوكهم ويصبح نجاحهم دافعا لهم للثقة في أنفسهم حتى في الأوقات التي يتعرضون فيها للضغوط النفسية.

ويهدف هذا الكتاب بالتالي ليس فقط إلى التنبيه على الأخطاء السائدة في طرق صنع القرارات ولكن أيضًا يهدف إلى تعليمك الطرق الصحيحة لصنع القرارات بطريقة مشابهة للطريقة التي يدرب بها مدرب السباحة طلابه على السباحة. فبالممارسة والتدريب ستتعلم كيف تتخذ القرار السليم؟ حتى يصبح هذا جزءا لا شعوريا من طبعك. وسيعينك اتباع الطرق السليمة في صنع القرارات على التغلب على الضغوط وعدم الارتباك التي تواجه الإنسان في حياته.

ولاشك أنه حتى المتدرب تدريبا جيدًا على طرق صنع القرار سيتخذ قرارات خاطئة أحيانًا مثلما أن أفضل الرياضيين يخسرون بعض المباريات المهمة. ولكنك إذا تعلمت الأسلوب المتميز في صنع القرارات وطبقتها باستمرار فإن فرص النجاح ستكون كبيرة. ونحن نؤمن أن هذا الكتاب يمكن أن يعينك على صنع القرارات السليمة المختلفة التي تحتاجها في شتى مجالات الحياة.

المحتويات

مقدمة المترجم .... هـ
شكر وإشادة .... ط
نبذة عن المؤلفان .... ك

المقدمة: طريقة صنع القرار في واقع الحياة .... ك
الفصل الأول: الطريقة المتميزة لصنع القرار ١

الباب الأول: إطار صناعة القرار

الفصل الثاني: قوة الأطر المختلفة وتأثيرها على صنع القرار ١١
الفصل الثالث: الأطر المختلفة لصنع القرارات الفعالة (الناجحة) ٢٩

الباب الثاني: جمع المعلومات

الفصل الرابع: التعرف على ما تجهله ٥٣
الفصل الخامس: تحسين طريقة جمع المعلومات ٧٥

الباب الثالث: الوصول إلى النتائج

الفصل السادس: عملية الاختيار ٩٥
الفصل السابع: القرارات الجماعية ١١٥

الباب الرابع: التعلم من التجارب

الفصل الثامن: لماذا يفشل الناس في التعلم من تجاربهم؟ ١٣٧
الفصل التاسع: تحسين التغذية المرتدة Improving feedback ١٥١
الفصل العاشر: تغيير طريقتك في صنع القرار ١٦٩
الخاتمة ١٧٩
خاتمة المترجم ١٨٣
مذكرات ١٩٩
تعريف المصطلحات ٢٣٥
فهرس المفاهيم ٢٣٧
ثبت المصطلحات ٢٤٧
أولاً: عربي – إنجليزي ٢٤٧
ثانياً: إنجليزي – عربي ٢٥١
كشاف الموضوعات ٢٥٥

الفصل الأول

الطريقة المتميزة لصنع القرار

AN EXCELLENT DECISION-MAKING PROCESS

لا شيء أصعب، ولا أثمن بناءً على ذلك من القدرة على صنع القرار المناسب.

نابليون، *ماكسمز ١٨٠٤*

يحقق الرياضيون سنويا أرقاما قياسية جديدة، وأحد الأسباب الرئيسة لذلك هو أن المدربين أدركوا أن أداء الرياضيين المتميزين يعتمد على أسلوب وحركات محددة يمكن تحليلها بشكل منظم. ويقوم أفضل المدربين وفي كل أنواع الرياضة تقريبا وبشكل مستمر بتعلم الأساليب والحركات التي تؤدي إلى فوز هؤلاء الرياضيين، وإلى تعلم الطرق التي تمكنهم من تدريس هذه الأساليب والحركات.

والقدرة على أن تكون متميزًا في طريقة صنع القرارات تشبه إلى حد كبير القدرة على أن تصبح لاعبا رياضيا متميزًا. فأنت تحتاج إلى تعلم الأسلوب الذي يتم به صنع القرار، وأن تتعرف على كل مرحلة من مراحله، وفي الوقت نفسه ينبغي أن تتعلم الأخطاء التي يمكن أن تحدث في كل مرحلة، وأن تحرص على إزالة هذه الأخطاء من كل مرحلة من هذه المراحل. وعلى سبيل المثال فإن رجال الأعمال الذين دربناهم أصبحوا منتبهين لمشكلة الثقة المفرطة في القرارات الشخصية. وأصبحوا أكثر قدرة على تجنب تبرير الأخطاء التي حصلت في قراراتهم السابقة، وأصبحوا أكثر إدراكا للنماذج الفكرية التي تحدد نظرتهم للمشاكل التي يقابلونها والقرارات المناسبة للتعامل معها.

فعلى سبيل المثال، يختلف لعب الجولف بطريقة صحيحة في كثير من الأوقات عما يمليه عليك حدسك (فمعظم المبتدئين على سبيل المثال يعتقدون أنه من المناسب أن يثنوا أيديهم عندما يسددوا بمضرب الجولف). ويخالف بشكل مشابه صنع القرارات بطريقة صحيحة أحيانًا ما يتبادر

إلى الذهن. والخبراء في هذا المضمار تعلموا أن ما يعتقدون أنهم "يعرفونه" حتى في مجال تخصصهم خاطئ في كثير من الأحيان. يقول رون فان بيمونت Ron van Beaumont رئيس قسم تدريب القيادات الإدارية في شركة شل Royal Dutch/Shell : إنه يجب على القادة أن يدركوا أن قراراتهم ليست دائما صحيحة وأن يتجنبوا الثقة العمياء في قراراتهم.

ونحن في هذا الفصل سنتناول وصف العناصر الأساسية للأسلوب المناسب لكيفية صنع القرار السليم. وهي خطوة مبدئية لابد من اتباعها قبل البدء حتى في تحديد الموضوع الذي نحتاج صنع القرار فيه. وفي بقية فصول الكتاب نقوم بتناول كل جزء من عناصر هذا الأسلوب وبالترتيب، ونقوم بتحديد الأخطاء التي تحدث عادة في كل جزء وكيف يمكن التغلب عليها.

العناصر الرئيسة

يمكن أن يقسم أسلوب صنع القرار إلى أربعة مراحل رئيسة. وكل من يتخذ القرار بطريقة صحيحة لابد أن يمر بهذه المراحل سواء عمل ذلك بوعي أو بدون وعي.

وهذه المراحل هي كما يأتي:

١ - **التأطير**: تحديد القضية أو الموضوع. وهذا يعني تحديد الموضوع الذي نحتاج صنع القرار فيه وتحديد -تحديدًا مبدئيا- المعايير التي تجعلنا نفضل بعض الخيارات على غيرها. ففي التأطير يقوم الذين يتخذون القرارات بطريقة صحيحة بالتفكير في وجهة النظر التي ينظرون من خلالها إلى المشكلة وتحديد ماهي الجوانب المهمة في الموضوع؟ وماهي الجوانب غير المهمة ؟ وبهذا يُصار إلى تبسيط القضية.

فعلى سبيل المثال ، فلو كنت ترغب في صنع قرار يحدد من يستحق الترقية في مكان عملك، فربما تبسط الموضوع بأن تقرر أن تكون الترقية لمن يملك القدرات القيادية والتي ستؤدي غالبًا إلى أفضل أداء في مكان العمل. وهنا نلاحظ أن وجهة النظر هذه (أو الإطار) أهملت بعض العناصر الأخرى مثل : الكفاءة في مهارات التواصل أو القدرة على إقامة العلاقات الفاعلة مع الزبائن أو القيام بمجهودات كبيرة أو أصحاب الأقدمية.

٢ - **جمع المعلومات**: التعرف على الجوانب التي يمكن أن نحصل على المعلومات المتعلقة بها، وتقدير معقول للأمور التي لا يمكن معرفتها والتي نحتاجها لصنع القرار السليم. والخبراء في صنع القرارات السليمة يقومون بمجهود مركز لتفادي بعض الأخطاء هنا مثل : الثقة الزائدة فيما نعتقد أننا نعرفه، والميل إلى البحث عن المعلومات التي تؤيد توجهاتنا وقناعاتنا. وكما يقول ويل روجرز Will Rogers: (ما يضرنا حقيقة ليس ما نجهله وإنما ما نعتقد خطأ أننا نعرفه).

٣- **الوصول إلى نتائج**: التأطير السليمة وجمع المعلومات بطريقة صحيحة ليست كافية لضمان الوصول إلى القرار السليم. فالكثيرون يخطئون في قراراتهم على الرغم من وجود المعلومات السليمة في متناولهم. فلابد أيضاً من اتباع أسلوب منظم لدراسة وفحص الجوانب العديدة للموضوع الذي نحتاج صنع القرار بخصوصه وليس الاعتماد على التفكير غير المنظم وصنع القرار بطريقة عفوية. وهناك العديد من الدراسات التي أظهرت أن صنع القرار باتباع الأسلوب المنظم للتفكير يمكن من يتخذ القرار- سواء كان مبتدئا أو متمرسا- من صنع القرارات بطريقة أفضل ممن يتخذ القرارات بطريقة عفوية.

٤ - **التعلم أو الإخفاق في التعلم من تجارب الماضي**: كلنا نحتاج أن نتعلم من تجارب الماضي ومن نتائج قراراتنا. وهذا يعني أنه ينبغي عندما نتخذ أي قرار مهم، أن نوثق توقعاتنا لنتائج هذا القرار، وأن نتجنب التفسيرات الخاطئة التي تميل إليها النفس البشرية بطبيعتها، وأن نراجع الدروس المستفادة من هذه التجارب، كلما احتجنا أن نتخذ قرارات في أوضاع مشابهة.

وينبغي –حدًا أدنى- أن يعقد المدراء لقاءات نصف سنوية بمساعديهم تستغرق ساعات قليلة لدراسة التغذية المرتدة من تجارب الماضي. وسيكون من المفيد جدًا أن يتم التأكد أن نظام التوثيق القائم فعال بما يكفي لتقييم هذه التجارب، وما الدروس المستفادة في الستة أشهر الماضية؟ والتفكير في كيف يمكن تحسين الأداء مستقبلا؟

تمثل هذه المراحل الأربعة العمود الفقري لأي أسلوب لصُنع قرارٍتقريبا. وبخلاف مراحل تحريك مضرب الجولف أو ما يشابهها من الألعاب الرياضية، فإن مراحل صنع القرار ليست بالضرورة متتالية، فبعض المعلومات التي نصل إليها في مرحلة جمع المعلومات يمكن أن تجعلنا نغير الإطار. كما أن صنع قرار كبير مثل : نقل مكان شركتك وتجارتك إلى مدينة أو دولة أخرى، ربما يحتاج إلى سلسلة من القرارات الأصغر. وكل من هذه القرارات الصغرى تحتاج إلى أطر مختلفة وإلى جمع للمعلومات والوصول إلى الاستنتاجات المناسبة.

وعلى الرغم من ذلك، فإننا نحتاج أن نفكر في كل من هذه المراحل تفكيرًا مستقلاً. فمن الصعب منع الوقوع في الأخطاء المعروفة في كل من هذه المراحل إلا بإدراك المرحلة التي تعمل فيها. ولن يكون من الصعب تجنب هذه الأخطاء إذا أدركنا كل من هذه المراحل والأخطاء التي عادة تحدث فيها. وضربة الجولف الموفقة ليست أصعب من الضربة الخاطئة، و المفهوم نفسه ينطبق على صنع القرارات السليمة.

فخ (مصيدة) القرار رقم ١

الاستعجال في بدء حل المشكلة قبل فهمها. والبدء في جمع المعلومات والوصول إلى استنتاجات قبل أخذ الوقت الكافي أولًا ؛ للتفكير في حقيقة المشكلة وكنهها، و في الطريقة المناسبة لصنع القرار السليم في مثل هذه المشكلة.

في أي من المراحل الأربعة تقضي معظم وقتك؟

التدبر في الطريقة التي تُصنع بها القرارات يمكن أن تغير طريقتك في صنع القرار. فبعد أن نقدم المراحل الأربعة المكونة لعملية صنع القرارات في الندوات التي نعقدها، نسأل في العادة المدراء الذين يحضرون الندوة أين يقضون معظم وقتهم؟ والغالبية العظمى من الوقت في العادة تُقضى في مرحلتي جمع المعلومات والوصول إلى قرار، وأقل وقت يُقضى في مرحلة التأطير. ومما يزيد الوضع سوءًا أن مرحلة الاستفادة من التجربة وتقييمها بعد ظهور نتائجها لا تعطى إلا النزر القليل من الوقت.

والعادة أنه في نهاية هذه الندوات، تتغير قناعات هؤلاء المدراء ويذكرون لنا أنهم سيركزون مستقبلا على مرحلتي التأطير والتعلم من التجربة. وأنهم سيقومون بتفويض موضوع جمع المعلومات لغيرهم ومما سيعينهم في ذلك أنهم يملكون الآن الإطار الذي سيحددون به نوع المعلومات التي يحتاجونها وطريقة جمعها، فبالاعتماد على الإطار المناسب سوف يكونون قادرين على قضاء وقت أقل في عملية الاختيار نفسها. ولقد لمسنا من تواصلنا مع بعض هؤلاء المدراء لاحقًا أن هذا هو ما يحصل في الواقع. وأنهم لاحظوا أن حدة الخلاف وتفاقمه قد قل إلى حد كبير، وأن الاجتماعات أصبحت أكثر إنتاجية ومريحة أكثر.

عملية صنع القرار

تستغرق المراحل الأربع الرئيسة لعملية صنع القرار في العادة جُل وقت متخذ القرار. ويجب في البداية، اختيار الطريقة المناسبة للطريقة التي يُصنع بها القرار. هذا الاختيار هو في الغالب الذي سيحدد الصبغة العامة للموضوع بكامله. ونحن نسمي هذا الاختيار " التفكير في طريقة صنع القرار " ميتا Metadecision ".

واتباع طريقة حكيمة في التفكير في الطريقة المناسبة لصنع القرار، ستساعد كثيرًا في تجنب فخ (مصيدة) القرار رقم (١): الاستعجال في حل المشكلة قبل فهمها. فعندما تبدأ التفكير في صنع قرار في موضوع جوهري فمن المهم أن تقضي عدة دقائق وربما ساعات أحيانًا في التفكير في أساس الموضوع الذي بين يديك. فعملية صنع القرار تستدعي أن تسأل نفسك بعض الأسئلة مثل: ما لب الموضوع هنا؟ وكيف يجب أن يتم صنع قرار في مثل هذا الموضوع؟ ويجب أن أقدركم من الوقت ينبغي أن أقضيه في كل من مراحل صنع مثل هذا القرار.

فلو كنت تفكر في شراء منزل على سبيل المثال، فربما تجد بعد التفكير أن أهم مرحلة لصنع القرار هي عمل عدة مبادرات لجمع المعلومات، كأن تبحث عن معلومات تتعلق بطرق التمويل، وتقييم الأحياء والجيران، وفي النهاية تقييم عدة بيوت معروضة للبيع. ولكي يكون قرارك سليما في الحصول على بيت مناسب لابد من جمع كل هذه المعلومات بطريقة صحيحة.

وفي الغالب فإن سلامة صنع القرار أو الخلل فيه يعتمد على تفكيرنا في طريقة صنع القرار، وحتى بدون أن ننتبه لذلك. ويجب أن يكون التفكير في طريقة صنع القرار مرحلة منفصلة تسبق عملية صنع القرار نفسه. فيجب أن تفكر – على سبيل المثال– في طريقة وطبيعة صنع قرار شراء أو عدم شراء منزل أولًا قبل التفكير في نوع المنزل الذي ترغب في شرائه ، وكم المبلغ الذي يمكنك دفعه؟

ولهذا فينبغي قبل البدء في عملية صنع أي قرار مهم أن تراجع الأسئلة المتعلقة بطريقة صنع القرار في الجدول رقم (١ , ١) أدناه. والسؤالان الأولان هما المهمان. وبقية الأسئلة تعين في توضيحها أكثر.

ويفشل الكثير من صناع القرار في التركيز على التفكير في عملية صنع القرار. ويقعون في الفخ (المصيدة) رقم (١) : فهم يبدأون في خطوات صنع القرار قبل التفكير في فهم المشكلة. ففي جلسات المفاوضات على سبيل المثال لا ينتبه بعض المفاوضين إلى أن يسأل نفسه في الكيفية التي يجب أن يتخذ بها القرار في جوابه على ما يعرضه عليه الفريق الآخر. وتفشل الشركات التي تتعرض للخسائر المالية أحيانًا في التفكير في لب الموضوع الذي يمكن به إنعاش الشركة واستعادة ربحها.

والشركات التي تفكر في منتجات جديدة ربما لا تفكر في الطريقة المناسبة لصنع قرارات تتعلق بتطوير مثل هذه المنتجات. فليس هناك ما هو أكثر فائدة من التفكير الواعي في الكيفية التي ينبغي أن يُصنع بها القرار؟ وهذا التفكير سيمكنك من الوصول إلى تحديد أهم مراحل صنع القرار، وكم الوقت والموارد التي تحتاجها في كل مرحلة؟

كيف غير التفكير في طريقة صنع القرار شركة بيبسي كولا؟

يفكر القليل من رجال الأعمال في طريقة صنع القرار وفي مراحله المختلفة فالغالبية لم يتلقوا أي تدريب في هذا المجال. ولكن هناك العديد من رجال الأعمال الذين اكتشفوا بأنفسهم طرق متميزة لصنع القرار وتعلموا كيف يفكرون في طرق صنع القرار ؟ وبالذات عندما يحسون أن شركاتهم تعاني من صعوبات وأن متخذي القرار فيها يقعون في الخطأ الأول وهو اقتراح الحلول قبل فهم المشكلة.

جدول (١ , ١). أسئلة متعلقة بالتفكير في الطريقة المناسبة لصنع القرار.

أسئلة متعلقة بالتفكير في الطريقة المناسبة لصنع القرار
ما زبدة الموضوع؟ أو ما المشكلة الأساسية في هذا الموضوع؟ وفي أي عنصر من العناصر الأربعة من عناصر صنع القرار تقع؟
كيف ينبغي لقرار في مثل هذا الموضوع أن يتخذ؟ (فمثلا، هل يجب أن تتخذه لوحدك أو من خلال مجموعة ؟هل ينبغي أن يتخذ عن طريق تحليل جوانبه المختلفة أو يكفي التصور العام عنه؟ وهكذا)
هل سيؤثر هذا القرار كثيرًا على قرارات أخرى؟
هل هناك ضرورة لصنع هذا القرار؟ وهل هناك حاجة لصنعه في الوقت الحالي؟ هل من الضروري أن أتخذ أنا هذا القرار؟ هل هناك أي أجزاء من عناصر القرار يمكن أن أفوضها أم أشارك غيري في عملها؟
كم الوقت الذي استغرقه صنع مثل هذا القرار في الماضي؟ وكم الوقت الذي ينبغي أن يأخذه صنع هذا القرار الآن؟ ومتى يجب أن يتخذ القرار؟ وهل مواعيد الانتهاء المحددة حقيقية أو صورية.
هل يمكن أن أسير في عناصر القرار بالترتيب بحيث أبدأ بالتأطير، ثم جمع المعلومات، ثم الوصول إلى نتائج، أو يحتاج الأمر أن أتنقل ذهاباً وإياباً بين العناصر؟
أين يجب أن أركز وقتي والموارد المتاحة؟ وكم الوقت المتوقع أن أقضيه في كل عنصر من عناصر صنع هذا القرار؟ وهل سأواجه صعوبة في عمل إطار مناسب لهذا القرار؟ وهل سيكون جمع المعلومات الملائمة تحديا كبيرًا هنا؟ وهل سيكون من الصعب أن أتخذ القرار بطريقة عقلانية حتى بعد عمل الإطار المناسب وجمع المعلومات؟
هل يمكن الاستفادة من قرارات مشابهة وتجارب من الماضي في هذا القرار؟
ما مهاراتي؟ وهل هناك أي جوانب تدعوني للتحيز وعدم الموضوعية؟ وهل هناك ما يمكن أن يحد من قدرتي في التعامل مع موضوع مثل هذا؟ هل هناك وجهات نظر أخرى ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار؟
كيف سيتعامل أحد أصحاب الخبرات الكبيرة الذين أقدر خبرتهم مع مثل هذا القرار؟

فقد ظهرت على سبيل المثال أهمية التفكير في طريقة صنع القرار عندما تمكن جون سكلي John Sculley، الرئيس الحالي لشركة أبل كمبيوتر عندما كان يعمل نائبًا للرئيس للتسويق في شركة بيبسي كولا في السبعينيات، من تحسين الوضع التنافسي تحسنًا جذريًا بعد أن كانت الشركة متأخرة كثيرًا في قدرتها التسويقية عن شركة كوكاكولا.

يذكر سكلي في سيرته الذاتية (أوديسي Odyssey) أن إدارة شركة بيبسي كولا كانوا يؤمنون ولسنوات عديدة أن زجاجة كوكاكولا المصممة تصميم ساعة رملية كانت أهم ميزة تنافسية.

فقد كان تصميم هذه الزجاجة رمزا للمنتج نفسه وكان تصميمها بهذا الشكل سببا في سهولة تخزينها، وسهولة الإمساك بها باليد، وقوية بما يكفي لتتحمل سقوطها في آلة البيع الذاتي. ونجحت هذه الزجاجة في أن تمثل شعارا محفورًا في الذاكرة لشركة كوكاكولا.

وقد بذل مديري شركة بيبسي كولا جهودا عديدة لمنافسة هذه الزجاجة. فقد تعاملوا مع الموضوع من خلال خلفية الشركة المنافسة وأسلوبها، وأنفقوا الملايين من الدولارات وعلى مدى سنوات عديدة لدراسة تصاميم مختلفة. وقد أُنتجت فعلا في عام ١٩٥٨ زجاجة بيبسي حلزونية الشكل وبقيت المنتج الأساس للشركة لما يقارب عقدين من الزمن، ولكنها لم تحصل على القبول نفسه لدى المستهلك ، مثل : زجاجة كوكاكولا.

وعند ذلك أدرك سكلي أن الموضوع يحتاج إلى التعامل معه بطريقة مختلفة. ولم يقترح عندها طريقة أخرى ولا طلب من مساعديه إعادة التفكير في الموضوع. وبدلا من ذلك قرر أن يعيد التفكير في طريقة صنع القرار. وبمعنى آخر، سأل نفسه هذا السؤال الجوهري وهو كيف ينبغي لمشكلة مثل هذه أن يُتعامل معها ؟

وربما لم يسأل سكلي نفسه كل الأسئلة الموجودة في الجدول رقم (١). ولكن من الواضح أنه تناول العديد منها بطريقة أو بأخرى، ويمكن أن ترى ببساطة كيف يمكن لقائمة الأسئلة تلك أن تساعد في تصويب طريقة صنع القرار في شركة بيبسي كولا في الاتجاه الصحيح ؟

ما لب المشكلة؟

زجاجة شركة كوكاكولا. نحن في حاجة إلى أن نأخذ في الاعتبار هذه القوة (أوديسي ص ٢٠ Odyssey 20)

كيف ينبغي صنع قرار في مثل هذا الموضوع؟

بمحاولة تغيير قواعد اللعبة إذا أمكن ذلك، والعودة للخلف قليلا والتعرف على ما يريده الزبون حقيقة (أوديسي ٢١ Odyssey 21)

ما الوقت المتاح لصنع مثل هذا القرار؟

هذا الموضوع عالي الأهمية ولهذا فيمكننا قضاء سنوات إذا اقتضى الأمر للوصول للحل السليم.

هل يمكننا الاستفادة من تجارب الماضي والخبرات المتوفرة لأخذ قرار أفضل هذه المرة؟

الخبرة المتوفرة أننا لم نتعامل مع الموضوع بطريقة صحيحة حتى الآن.

وقد أدرك سكلي أن الشركة لم تتعرف بما يكفي على توجهات الزبائن لتحديد ما يريدونه بالضبط. ولهذا فإن خطة التسويق ليست مبنية بالطريقة الصحيحة. ولهذا فقبل حتى محاولة تكليف لجنة لدراسة موضوع الزجاجة، فقد سعى للبحث عن فرصة أخرى للتعلم من هذا النوع من التغذية المرتدة والتي لم تعتمد عليه الشركة من قبل فقام بتصميم تجربة جديدة لمعرفة كيف تستهلك الأسر مشروبات البيبسي والمشروبات الغازية الأخرى في منازلهم ؟

فقد عرضت الشركة على ٣٥٠ أسرة أن تُباع عليهم أي كمية يطلبونها من المشروبات الغازية أسبوعيا بسعر مخفض. يقول سكلي : "اكتشفنا شيئا أدهشنا فقد وجدنا أنه مهما كانت الكمية التي تُطلب فإنها تستهلك دائما. والذي اكتشفه سكلي في ذلك الوقت هو ما يعرفه خبراء التسويق الآن كحقيقة مسلم بها في مجال الوجبات السريعة وهو أنه مهما كانت الكمية التي تستطيع إقناع المستهلك بشرائها فستؤكل.

يقول سكلي: "خطر لي عندئذ أن ما نحتاجه هو أن نصمم عبوات من المشروبات يسهل حملها وبذلك تزيد كمية المشروبات التي تصل إلى المنزل."

وهنا تمكن سكلي من تأطير مشكلة التنافس مع شركة كوكا كولا بطريقة صحيحة. يقول "أصبح من البدهي أن قواعد التنافس يجب أن تتغير تغيرًا جذريًا. فمن المطلوب الآن أن نصمم علب جديدة ذات أحجام أكبر ومتعددة الحجم."

وبدأت شركة بيبسي مشروعا جديدا بإطلاق مجموعة جديدة من العلب الكبيرة ووضعت نظامًا لتقييم الأداء وبناء نظام للتغذية الراجعة للاستفادة منها في تحسين أنواع العلب أكثر.

قطف ثمار التوقف للتفكير

كانت النتائج باهرة. ولم تستطع شركة كوكاكولا من تغيير حجم زجاجتها المشهورة إلى حجم أكبر. وزاد نصيب شركة بيبسي من السوق كثيرًا. وقد أدى هذا إلى انتهاء وجود زجاجة كوكاكولا في النهاية في السوق الأمريكي. والتنافس الآن شديد بين الشركتين في الأسواق الأمريكية كفرسي رهان.

وهذا كله تحقق بسبب عدم وقوع سكلي في الخطأ الذي وقع فيه مديرو الشركة الآخرين فلم ينطلق لإيجاد منافس لزجاجة كوكاكولا، بل أخذ الوقت الكافي للتفكير في الكيفية التي ينبغي بها صنع قرار إستراتيجي في مثل هذا الموضوع.

وقد أدى هذا التفكير في طريقة التفكير إلى هذا الحل الإبداعي الذي وصل إليه سكلي. ويمكن أن يتحقق ذلك لمن يتبع الطريقة نفسها.

الباب الأول

إطار صناعة القرار

الفصل الثاني

قوة الأطر المختلفة وتأثيرها على صنع القرار
THE POWER OF FRAMES

التمس البساطة ولكن لا تركن إليها.
الفريد نورث وايتهيد

يحتاج الناس دائما إلى تبسيط أمور الحياة. فعندما نرغب في شراء تلفاز جديد -على سبيل المثال- سيكون من المستحيل تقريبا الإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع (مثل ما المواصفات التي قد تحتاجها في السنوات العشر القادمة، وهل السعر الحالي هو أفضل سعر يمكن أن تحصل عليه؟ وما التأثير على العين على المدى الطويل؟). فكل البشر، بمختلف قدراتهم العقلية يحتاجون إلى استخدام أطر فكرية تساعدهم في تبسيط المعلومات وتنظيمها في واقع الحياة. فلو كان أحدنا يرغب في شراء تلفاز فربما يحدد بعض المواصفات الأساسية التي يرغب فيها ثم يقوم بزيارة عدد من المتاجر للمقارنة بينها، وربما يستشير بعض الأصدقاء أو يقرأ بعض المنشورات الموجهة للمستهلك. ومهما كانت الطريقة التي يتبعها فلابد أن تفوته بعض جوانب الموضوع.

والطريقة الفكرية التي يستخدمها الإنسان لتبسيط أمور الحياة وتنظيمها ويمكن أن نسميها الأطر الفكرية. فهذه الأطر نستخدمها لتبسيط أمور الحياة بحيث نستطيع التعامل معها فكريا. فمن الصعب أن نستطيع صنع قرارات منطقية بدون استخدام أطر فكرية. فأولئك الذين يرغبون في شراء أجهزة تلفاز مثلا بدون أن يكون لديهم أطر فكرية محددة، يمكن أن يكونوا عرضة لتلاعب البائعين. ولكن من المهم أن نلاحظ أن كلا من هذه الأطر المختلفة لصنع القرارات التي نستخدمها لا تُظهر لنا إلا زاوية محدودة فقط من الصورة الكاملة. والمشكلة أن الكثيرين يستخدمون الأطر الخاطئة لتبسيط الأمور وبالتالي يفضي ذلك إلى الوقوع في الخطأ.

فخ (مصيدة) القرار رقم ٢
عمى الأطر المختلفة لصنع القرارات
التحديد الخاطئ للمشكلة بسبب استخدام الإطار الفكري الخاطئ مما يؤدي إلى عدم التفكير في أفضل الخيارات أو تضييع الأهداف الأساسية.

عمى الأطر المختلفة لصنع القرارات يدمر شركات السيارات الأمريكية

لو تأملنا الإطار الفكري الذي كانت تفكر به شركات السيارات الأمريكية لتطوير كفاءة إنتاج السيارات ابتداء من عقد الأربعينيات وحتى السبعينيات، لوجدنا أن هذه الشركات كانت تشعر بالفخر منذ تطويرها لأسلوب خطوط الإنتاج. فبعد الحرب العالمية الثانية قامت هذه الشركات بعمل أبحاث ميدانية للبحث عن الحلول المثالية لمشكلات الإنتاج. وتتعلق إحدى هذه المشكلات بمحاولة الإجابة عن السؤال التالي : (كم عدد السيارات من نوع معين – مثلا أربعة أبواب سيدان- يجب أن نصنع في المرة الواحدة قبل أن نغير خط الإنتاج لصناعة نوع آخر – مثلا سيارة ستيشن واجن-؟) .

و يحتاج تغيير الأجهزة الضخمة لتصنيع طراز مختلف من السيارات إلى وقت كبير لا يقل عن عدة ساعات. ولهذا فإن الشركات كانت تحاول التقليل من تغيير خطوط الإنتاج ما أمكن وزيادة أعداد السيارات المصنعة من كل صنف مما أدى إلى وجود الكثير من السيارات من الطراز نفسه في المخازن. وكانت الحسابات التي وصلوا إليها هي صنع ما يقارب ألف سيارة من كل طراز قبل تغيير خطوط الإنتاج.

وقد بنت مصانع السيارات إنتاجها لعقود من الزمن على تلك الحسابات الدقيقة فيما يبدو. وكل تطوير لاحق كان يبنى على فرضية أن تغيير خطوط الإنتاج يحتاج إلى ٦ –٨ ساعات. وهكذا فإن المهندسين الأمريكيين وضعوا إطارا فكريا يفترض، بدون سبب واضح إلا محاولة منهم لتبسيط الواقع، أنه لا يمكن تغيير الفترة اللازمة لتغيير خطوط الإنتاج كثيرًا. وبمعنى آخر فقد أوجدوا إطارا فكريا يستبعد أي تفكير في اختصار المدة اللازمة لتغيير خطوط الإنتاج.

أما الشركات اليابانية فقد وضعت إطارا مختلفًا لكفاءة الإنتاج . فقد أدركت الشركات اليابانية وبالذات شركة تويوتا أنه يمكن زيادة فاعلية الإنتاج بشكل كامل إذا غُيرت المدة اللازمة لتغيير خطوط الإنتاج. وبذلك يستطيعون الاستفادة من خطوط الإنتاج استفادة أكبر، وتكون أعداد السيارات المخزنة أقل، ويكون التنويع في طرازات السيارات أكثر، وبذلك تكون الاستجابة لرغبات الزبائن أسرع.

وبهذا فقد عمل اليابانيون على تسريع عملية تغيير خطوط الإنتاج. وفي بداية الخمسينيات كانت هذه المدة لا تختلف كثيرًا عما هو موجود لدى الشركات الأمريكية. ولكن بعد مضي عقدين من الزمن، وبينما كانت المدة اللازمة لتغيير خطوط الإنتاج لدى الشركات الأمريكية تستغرق ما يقارب ٨ ساعات عمل، لم تكن تستغرق في اليابان سوى دقائق معدودة. وفي وسط الثمانينيات، وصل معدل المدة اللازمة لتغيير هذه الخطوط في أحد مصانع شركة تويوتا إلى ٤٤ ثانية فقط.

وقد استيقظت الشركات الأمريكية أخيرًا من غفلتها، وتمكنت من اللحاق بهذه المعدلات وأصبحت تقيس فترات تغيير خطوط الإنتاج بالدقائق والثواني أيضًا ولكن مازالت شركة تويوتا حتى اليوم توفر مئات الدولارات في كل سيارة مقارنة بالشركات الأمريكية، وأحد أسباب ذلك هو أن سرعة تغيير خطوط الإنتاج وكفاءتها مازالت أفضل.

ومما سبق نرى أن شركات صناعة السيارات الأمريكية وقعت في فخ (مصيدة) القرار رقم (٢) وهو استخدام إطار التفكير الخاطئ. فقد كانوا يحاولون أن يوجدوا حلولا للمشكلة الخطأ. فقد حددوا المشكلة بدون تفكير عميق وبافتراضات خاطئة، مما أدى إلى عدم وعيهم بأفضل الحلول والخيارات المتاحة.

فهم أطر التفكير المختلفة

إنّ العمى الناتج عن أطر التفكير ظاهرة شائعة كثيرًا. وفي الواقع فإنه لا يمكن لإطار تفكير بل لا يمكن لأي طريقة تفكير الإحاطة بكل الاحتمالات. ولهذا فلا يمكن تجنب محاذير أطر التفكير تجنبًا تامًا وهناك الكثير ممن وقعوا في أخطاء كبيرة دفعوا ثمنها غاليا نتيجة جهلهم بوجود مشكلة الأطر المختلفة لصنع القرارات.

ويمكن تشبيه موضوع هذه الأطر بإطار النوافذ المستخدمة في المباني. فمن المعروف أن المهندسين المعماريين يحاولون تصميم هذه النوافذ بحيث تعطي أفضل إطلالة، ولكن من البدهي أنه لا يمكن لأي نافذة أن تعطي كامل المنظر. وعندما نختار أن ننظر من أحد النوافذ أو حتى لو نظرنا من عدة نوافذ مختلفة فمن الصعب أن نرى كامل الصورة.

إن تأطير القرار يفرض حدودا، تحدد ما يكون داخل هذا الإطار وما هو خارجه. وإضافة إلى ذلك فليست كل العناصر التي داخل هذا الإطار سينظر إليها بالوزن نفسه، فالأطر المختلفة لصنع القرارات تؤدي إلى التركيز على جوانب على حساب جوانب أخرى.

وعلى سبيل المثال، لنفترض أن هناك مؤسسة دعاية وإعلان وضعت هذا السؤال "كيف يمكن أن نقلل المصروفات؟" أو "كيف تقلل مؤسسات الدعاية والإعلان الأخرى المصروفات؟". هذه الأسئلة

ستقود الموظفين إلى التفكير في الطرق البسيطة لتقليل المصروفات مثل تأخير بعض أوامر الشراء للأجهزة وربما الاستغناء عن بعض الموظفين غير الفاعلين. أما لو أن المؤسسة وضعت السؤال الآتي بديلا عن السؤال السابق: كيف تقلل مؤسسات الدعاية والإعلان الأخرى المصروفات بدون التأثير على الجودة ؟ فهنا يصبح الوضع مختلفا ويفتح آفاقاً جديدة من الاحتمالات مثل أن يتم الحد من قائمة الخدمات والتركيز على المجدي منها، وإعادة الاستفادة من الإعلانات نفسها في أكثر من حملة دعائية وهكذا.

تأثير الأطر

للأطر تأثير قوي، فالحلول التي نصل إليها تعتمد إلى حد كبير على الإطار الذي نحدد به المشكلة. والإطار الفكري الذي نستخدمه، باستمرار، سواء كأفراد أو كمنظمات بشكل عام، يحدد، في الغالب، كيف نتعامل مع أي قضية تقابلنا مستقبلا؟

ومصائد الأطر في الحقيقة يمكن أن تؤدي إلى حالة من التخبط وإلى ارتكاب الأخطاء. وعلى سبيل المثال فقد قامت إحدى الشركات الكبيرة في مجال المواد الاستهلاكية، بترقية نائب المدير لشؤون التسويق إلى منصب المدير العام تقديرا لتميزه ومواهبه. ولكنه بقي أسيرًا لما يمكن أن نسميه "إطار التفكير التسويقي"، بمعنى أنه يتوجه دائما إلى التركيز على تفهم رغبات الزبائن وتلبيتها. وكمدير عام، اتخذ قرارا أن تستحدث الشركة العديد من المنتجات الجديدة، وبنماذج وألوان مختلفة، وبأن يتواجد في كل من فروع الشركة باستمرار مخزون واف من كل نوع.

ولم تستطع الشركة أن تتحمل التكلفة العالية لهذا الإطار. فبعد عدة أشهر، لم يتمكن المشرفون على المصانع من الاستمرار في تلبية طلبات المدير العام بدون أن يفقدوا السيطرة على التكلفة المالية والمواعيد المحددة للإنتاج. ونتيجة لذلك تزايدت الفوائد البنكية المطلوب تسديدها نتيجة زيادة الكميات الموجودة في المستودعات. وبعد عدة سنوات من الخسائر، قرر مجلس أمناء الشركة فصل المدير العام.

وكما سنرى في فصول الكتاب، فإن العديد من الشركات تتكبد الكثير من الخسائر لأنهم يسجنون أنفسهم في أطر، تبدو جيدة لهم، ولكنها في الوقع غير مناسبة. فالإطار المتميز يبرز الجوانب المهمة للموضوع ويهمش الجوانب غير المهمة. ومع أن هذه الأطر المختلفة لصنع القرارات المتميزة تقوم أيضًا بتبسيط الأمور ولكنها أيضًا تكون أكثر استجابة واستفادة من أي معلومة جديدة، بعكس الإطار الفكري الذي استخدم في شركات صناعة السيارات الأمريكية، أو إطار التسويق الفكري الذي استخدمه نائب الرئيس لشؤون التسويق الذي رقي إلى مدير عام في الشركة.

وسوف نناقش في هذا الفصل وفي الفصول القادمة كيف نستخدم أطر التفكير بطريقة صحيحة؟ وكيف نستخدم أكثر من إطار فكري ؟ وعمل الأطر الفكرية المتميزة هو فن وعلم في الوقت نفسه يمكن تعلمه. والخطوة الأولى هي أن نتفهم بعض الصفات الأساسية لأطر التفكير.

إطار فكري لكل مشكلة

يقوم صانعو القرارات المتميزون عندما يواجهون مشكلة جديدة بتكوين إطار فكري جديد مخصص لهذه المشكلة. والقليل من الناس يكون واعيا ومدركا للأطر الفكرية التي يستخدمها، مع أنه لو عرفها فسيعينه ذلك على تحسين نوعية قراراته وعلى إدراك متى ينبغي له تغيير تلك القرارات؟ وأهم عمل ينبغي أن يعمله قائد أي مؤسسة هو إيجاد واختيار ومتابعة الطرق التي تقوم بها شركته لتحديد أطر التفكير التي تستخدمها، هذه الأطر التي تمكنهم من النظر والتركيز على أهم جوانب الموضوع وفي الوقت نفسه الملاحظة الكافية للجوانب الأخرى. فأطر التفكير الجيدة تقود إلى تبني الخيارات المناسبة.

ولكي تتفهم أطر تفكيرك الشخصية، ابدأ بالتفكير فيما يأتي:

١ – حدود الإطار الذي تضعه حول المشكلة التي تريد حلها.

٢ – المؤشرات المرجعية المهمة التي تستخدمها لتحديد النجاح والفشل.

٣– المعايير التي تستخدمها.

ولكي تتضح الصورة، فكر في محاور الشخصية أو النماذج الفكرية العميقة التي تفكر بها، سواء بشكل واعي أوفي اللاشعور. وعلى سبيل المثال فهناك البعض الذي يتعامل مع موضوع شراء سيارات وكأنها معركة مع البائع للحصول على أفضل سعر، بينما هناك آخرون ينظرون إليها على أنها فرصة لبناء علاقة مستقبلية مستمرة مع البائع. ومن المناسب أن تتأمل بشكل عام في تلك الأطر العميقة النابعة من بيئتك وثقافتك وطبيعة عملك وتخصصك وتعليمك وخلفيتك الأسرية. وفي كثير من الأحيان ستجد أنه ربما كان من المناسب أن تنظر إلى قراراتك من خلال أطر تفكير مختلفة قبل أن تتخذ قرارك. وربما يبدو أنه من الصعب تحقيق ذلك في البداية، ولكن ستجد أن هذه الصعوبة ستزول مع مرور الزمن مع الدربة والمراس.

وسنتناول في هذا الفصل هذه الموضوعات على التوالي. وفي الفصل التالي سنتناول طرق مفصلة ترشدك إلى تحليل أنماطك الفكرية وأنماط غيرك. فعلى المدى الطويل، لا يقوم صناع القرار من ذوي المهارات العالية بمجهود زائد عن متخذي القرار عديمي المهارات.

الحدود المحيطة بالأطر هي أحد المكونات البسيطة لتلك الأطر. ومع ذلك فربما لا يكون سهلا أن تفهم هذه الأطر المحيطة بإطار تفكيرك حتى في الأمور البسيطة. ولهذا فجرب حل هذا التمرين الذي وضعه كل من دانيال كاهنمان Daniel Kahneman من جامعة كاليفورنيا في بركلي واموس تفريسكي Amos Tversky من جامعة ستانفورد، لإيضاح كيف تؤثر هذه الأطر على القرار؟

ولنبدأ التجربة تخيل نفسك في الموقف الآتي:

الموقف الأول

قررت أن تشاهد أحد المسرحيات وأحضرت معك تذكرة المسرحية التي اشتريتها بثلاثين دولارًا. وعند دخولك للمسرح اكتشفت أنك قد أضعت التذكرة. وليس لديك أي إمكانية لاسترجاع التذكرة أو الدخول للمسرحية إلا بها. فهل ستشتري تذكرة أخرى بثلاثين دولارًا لمشاهدة المسرحية (بافتراض أن لديك ما يكفي من المال)؟

ونحن لم نذكر لك هنا أي شيء عن المسرحية ماعدا أنك ترغب في مشاهدتها ولهذا دفعت مبلغ ثلاثين دولارا قيمة التذكرة. ولعلك تفكر هنا وتقرر فيما إذا كنت ستشتري تذكرة أخرى لمشاهدة هذه المسرحية. وبعدما تتخذ قرارك فكر في الوضع الآتي:

الموقف الثاني

قررت أن تشاهد مسرحية قيمة تذكرة حضورها ٣٠ دولارا، وعندما حضرت إلى المسرح ولم تكن قد اشتريت التذكرة بعد، اكتشفت أنك قد فقدت ٣٠ دولارا من محفظتك. فهل ستشتري تذكرة بثلاثين دولارا لمشاهدة المسرحية (بافتراض أنك تملك ما يكفي من نقود)؟

وقد عرضنا الموقف الأول (التذكرة الضائعة) على مجموعة من مديري الشركات والموقف الثاني (المال المفقود) على آخرين وكان مجموعهم يزيد عن ١٠٠ مدير. ووجدنا أن المجموعة التي قلنا لهم إن التذكرة ضاعت لم يوافق ٣٨٪ منهم على شراء تذكرة ثانية لمشاهدة المسرحية. بينما لم يوافق ١٧٪ فقط من المجموعة الثانية (المال المفقود) على شراء تذكرة.

ولو فكرنا لوجدنا أنه من المفروض أنه لا فرق بين الموقفين، ففي كلاهما تم فقد المبلغ نفسه من المال. فلماذا لم تتساو المجموعتان في الرغبة أو عدم الرغبة في شراء التذكرة؟ والتعليل هنا أن الناس يقررون بطريقة مختلفة بسبب الاختلاف في إطار التفكير المستخدم بين ضياع التذكرة وضياع المال.

فكثير من الذين قيل لهم : إن التذكرة ضاعت يشعرون أنه بشرائهم تذكرة ثانية وكأن ذلك يساوي إنفاق ٦٠ دولارا لمشاهدة المسرحية. وعلى عكس ذلك، فإن المبلغ المفقود في الموقف الثاني لا

يرتبط كثيرًا في أذهان الكثيرين بموضوع مشاهدة المسرحية. ولهذا تُرسم حدود حول مسألة شراء التذكرة، والمال الضائع يبقى خارج هذا الإطار بينما يبقى داخل إطار التذكرة الضائعة.

وفي عالم الشركات التجارية، تمثل الأطر الناتجة عن طبيعة الأعمال اليومية للأفراد عاملا قويا ومؤثرا لتحديد الأطر الفكرية التي ينظر بها هؤلاء الأفراد للشركة ومجال الأعمال ككل. وعلى سبيل المثال فقد بدأت إحدى شركات أدوات السيارات تتعرض لخسائر متتابعة في بداية الثمانينات. ولهذا قامت لجنة مكلفة من الشركة الأم بالتحقيق في الموضوع وقد قاموا بسؤال بعض مسئولي الشركة القياديين عن رأيهم في الأسباب التي أدت إلى ذلك.

وقد وجدوا ما يلي:

- يعتقد العاملون في قسم التسويق أن المشكلة تتعلق بنقص الدعم لأنشطة الدعاية والترويج.
- يلقي قسم المبيعات باللوم على ضعف دعم منافذ التسويق.
- يلقي قسم التصنيع والتوزيع باللوم على الحسابات الخاطئة في التخطيط لقسمي المبيعات والتسويق، والتي أدت إلى تخطيط خاطئ لكمية التصنيع وزيادة التكلفة.
- ويشير قسم الشؤون المالية إلى تجاوز جميع الأقسام للميزانية المحددة وإلى التخطيط الخاطئ لقسم التسويق.
- ويعتقد قسم الشؤون القانونية أن المشكلة تكمن في ضعف توقيع اتفاقيات تراخيص وافتتاح فروع جديدة مما أدى إلى عدم تمكن الشركة من تصنيع منتجات جديدة.

ويميل المسؤولون في شتى التخصصات إلى رسم حدود ضيقة حول المشكلة التي يفكرون فيها، وستكون الحلول التي يطرحونها لأي مشكلة في العمل نابعة من داخل هذه الأطر. والمثل أعلاه يذكرنا بالأسطورة الهندية عن الستة رجال العمي والفيل: حيث لمس كل منهم جزءا مختلفا منه.

ولكن ماذا كان الوضع حقيقة في الشركة؟ لقد وصلت اللجنة إلى أن مدير هذه الشركة ثبط التواصل بين الأقسام المختلفة في الشركة. وقام بنقد مستمر لكل من هذه الأقسام وشجع الأقسام لنقد بعضها. والمسؤولون القادة مطالبون بالتغلب على الأطر الضيقة في التفكير في الأقسام المختلفة والعمل ليشعروا أنهم جزء من كل متكامل. ومدير الشركة هنا فشل في تحقيق ذلك، ولهذا فقد فشل في عمله ككل. وقد أقالته الشركة الأم من عمله نتيجة لذلك. وتم تعيين مدير جديد والذي رفض أن يتدخل في الخلافات بين الأقسام المختلفة، ولهذا بدأ التواصل بين الأقسام وبدأت الشركة بتحقيق الأرباح مرة أخرى.

وفي بعض الأحوال تكون الفترات التي تتعرض فيها الشركات لإمكانية الاستحواذ عليها أو حتى التهديد بذلك، فرصة ثمينة لأنها تفكك أطر التفكير لدى المسئولين في الشركة. فالمسئولون أحيانًا ربما كانوا يستبعدون من التفكير موضوع أغلاق بعض المصانع التي تحقق خسائر، أو بيع العقارات غير المستغلة استغلالًا مناسبًا أو الاستغناء عن الموظفين غير المنتجين. ولكن عندما يحسون بإمكانية بيع الشركة أو عندما تحصل كارثة ما، فإن أطر التفكير تلك تتبخر.

ولكن في الجانب المقابل، يمكن أن يكون هناك فشل في رسم حدود من المهم رسمها. فعلى سبيل المثال يقع الكثير من المسئولين في ظاهرة " عدم إطفاء التكلفة المنتهية": بمعنى أنهم يجعلون الاستثمار الماضي يؤثر في القرارات الحالية بينما كان من المفروض أن يلغوها من معادلة صنع القرار. فقد أظهر التحليل الدقيق للجدوى الاقتصادية في إحدى شركات الحديد الصلب الأمريكية الكبيرة أنها يمكن أن توفر مئات الآلاف من الدولارات كل عام إذا استبدلت تقنية خلط المعادن الساخنة، والذي يستدعي تسخين المعدن مرتين بتقنية السكب المباشر، والتي يكتفي فيها بتسخين المعدن مرة واحدة. ولكن هذا التغيير تأخرت الموافقة عليه كثيرًا لأن كبار المهندسين اعترضوا لأن دراسة الجدوى لم تأخذ في الاعتبار تكلفة خلاطات المعدن الساخن، والتي تم شراؤها بمبلغ ٣ مليون دولار منذ سنوات قليلة.

وإطار التفكير السليم كان ينبغي إلا يدخل التكلفة الماضية في دراسة الجدوى. فالشركة قد دفعت المبلغ والتكلفة مرصودة في ميزان المدفوعات سواء تم تبني أسلوب السكب المباشر أو لم يتم. فالتفكير السليم يجب أن يأخذ في الاعتبار الفائدة المستقبلية والتكلفة المستقبلية (بما فيها سعر بيع خلاطات الحديد الساخن، ولكن ليس تكلفتها الأساسية). ولكنه من المعروف أن الإنسان يتردد في القبول بوضع يحس فيه أنه قد أخطأ، وخلط الأطر الفكرية يمكنهم من تجنب ذلك.

و"إطار التفكير التسويقي" هو مثال لأطر التفكير الناجحة والتي تحققت عن طريق توسيع الحدود. وقد حققت شهرة واسعة مستحقة في الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية.

فقبل ذلك الوقت، كانت الشركات تشعر أن واجبها هو صناعة البضائع الجيدة وتشجيع قوى البيع لبيعها. ولكن في نهاية الأربعينيات زاد العرض على الطلب في العديد من الأسواق الأمريكية. وأصبحت حتى البضائع المصممة بجودة عالية تعاني من الصعوبة في بيعها. واضطرت الشركات إلى التحدث مع المستهلكين وسبر رغباتهم مباشرة. وكان التعلم مباشرة من المستهلك خارج إطار التفكير سابقًا.

ونتيجة لإطار التفكير التسويقي، أصبحت آراء المستهلكين أساسية في كل مراحل تطوير البضائع تقريبا. وأصبحت الشركات تجري الأبحاث في الأسواق لتحديد رغبات المستهلكين. وقد

قاموا بدراسة أنماط الحياة لتحديد الكيفية التي يمكن لبضائعهم فيها أن تناسب هذه الأنماط. وقد جازف هذا الإطار الفكري الجديد بالتقليل من شأن الدور الذي تلعبه القدرة على الإنتاج والبحوث، ولكن الشركات استفادت بشكل كبير، وحققت مئات الشركات أرقام عالية من الأرباح بتبني إطار التفكير التسويقي.

مؤشرات الأداء Reference Points

تؤثر مؤشرات الأداء التي يستخدمها صانع القرار لتحديد النجاح أو الفشل كثيرًا في نوع القرارات المتخذة بالقدر نفسه لتأثير أطر التفكير المتبعة تقريبا. ففي نمط التفكير تشغل مؤشرات الأداء موقع نقطة الارتكاز في أي لوحة فنية أو المحاور الرئيسة في الرسمة البيانية. وبالقدر نفسه اهتمام الرسام البارع بنقطة الارتكاز في لوحته لابد لصانع القرار أن يستخدم أفضل مؤشرات الأداء للتعامل مع المشكلة التي أمامه.

وقد أدرك أحد المسئولين في تكساس أهمية ضبط موضوع مؤشرات الأداء في عام ١٩٨٣، عندما قابلته مشكلة تتعلق بعدم رضى الموظفين عن نسبة الزيادة في المرتبات والتي كان متوسطها ٥٪. وكانت أرباح الشركة قد زادت ٢٠٪، وكان الموظفون يستخدمون نسبة ارتفاع أرباح الشركة ونسبة التضخم في فترة السبعينيات كمؤشرات. وقد استطاع ذلك المسئول أن يغير مؤشرات الأداء التي يستخدمها الموظفون بعد إجراء بحث بسيط. فقد وجد أن نسبة الزيادة التي أقرتها الشركة المنافسة لموظفيها كانت ٣٪ فقط من المرتبات، كما أنه قد انتشرت إشاعة عن توجه تلك الشركة للاستغناء عن مجموعة من موظفيها. وقد أوضح ذلك لموظفيه، وقارن ذلك بنظام الشركة المتعلق بضمان العمل مدى الحياة للموظفين. وقد تغير مستوى الرضا نتيجة لذلك سريعا.

والكثير من الناس لا يفكرون كثيرًا في مؤشرات الأداء ولا يدركون كيف يمكن أن يكون أثرها على القرارات التي يتخذونها ؟ مع أن اختيار مؤشرات الأداء يمكن أن تكون آثاره عميقة وكبيرة. وعلى سبيل المثال، ففي دراسة نشرت في مجلة نيو إنجلاند جورنال أوف مديسن New England Journal of Medicine أظهرت الدراسة أن الأطباء يختارون طرق مختلفة لعلاج مريض مصاب بسرطان الرئة بناء على طريقة عرض نتيجة العلاج أما كنسبة احتمال الحياة أو نسبة احتمال الوفاة. فقد سأل الباحثون ١٦٧ طبيبا سؤالا افتراضيا فيما لو كانوا مصابين بسرطان الرئة ووجه لنصفهم السؤال التالي:

من كل ١٠٠ مريض يتم إجراء عملية جراحية لهم، سيموت ١٠ أثناء العملية، وسيموت ٣٢ خلال عام، و٦٦ سيموتون في خلال خمس سنوات. بينما لن يموت أحد من ١٠٠ مريض تم

علاجهم بالعلاج الإشعاعي أثناء العلاج، وسيموت ٢٣ خلال سنة، وسيموت ٧٨ خلال ٥ سنوات .فما هو العلاج الذي ستختاره أنت؟

وقدم للنصف الآخر لهم السؤال الآتي:

من ١٠٠ مريض تم إجراء عملية جراحية لهم، ٩٠ سيعيشون نتيجة للعملية، ٦٨ سيعيشون سنة بعد العملية، و٣٤ سيعيشون ٥ سنوات. بينما ١٠٠ مريض تم علاجهم بالإشعاع، جميعهم سيعيشون بعد فترة العلاج، ٧٧ منهم سيعيشون لمدة عام، و٢٢ سيعيشون ٥ أعوام. فما هو أسلوب العلاج الذي ستختاره؟

وقد اختار نصف المجموعة الأولى (والذين قيل لهم : إن ١٠ سيموتون أثناء العملية) العلاج الإشعاعي والنصف الآخر(الذين قيل لهم أن ٩٠ سيعيشون بعد العملية) العملية الجراحية. أما المجموعة الثانية فقد اختار ٨٤٪ منهم إجراء العملية الجراحية. وهنا يظهر أنه حتى الأطباء والذين يتوقع منهم أن يفكروا بطريقة مبنية على الحقائق، لا يستطيعون صنع قرارات طبية بدون أن يتأثروا بمؤشرات الأداء المتعلقة بالإطار الفكري للمشكلة. فعندما كان مؤشر الأداء هو معدل الحياة (والتركيز هنا كان على احتمال استمرارية الحياة)، أصبح الخطر الناتج عن إجراء العملية الجراحية أكثر قبولًا.

وربما كان أفضل سبيل يمكن أن يسلكه الأطباء للتعامل مع هذه المشكلة هو عرض الخيارات الممكنة لعلاج المرضى باستخدام مؤشري الأداء كلاهما. فعلى سبيل المثال على ذلك، يمكن أن يقول الطبيب: "من مائة مريض تُجرى لهم العملية، سيموت منهم ١٠ نتيجة للعملية وسيعيش ٩٠، وسيكون قد مات منهم ٣٢ بنهاية السنة الأولى وعاش ٦٨ ... وهكذا"

ويمكن لاستخدام مؤشرات الأداء الخاطئة أن تحول بعض المؤسسات المتميزة إلى مؤسسات متوسطة الأداء. فعلى سبيل المثال، فقد عانت مجموعة من الشركات الرئيسة البريطانية من قلة الإنتاجية، وضعف التصميم، وضآلة عامة في الابتكار في الخمسينيات والستينيات الميلادية عندما استخدمت مؤشرات أداء تعتمد على المقارنة فيما بينها بدلا من المقارنة بينها وبين التطوير والإبداع الموجود عالميا. وفي المقابل، فيمكن لتغيير مؤشرات الأداء أن تنشط مستوى الأداء كما حدث لشركات تصنيع السيارات الأمريكية عندما توقفت عن مقارنة أدائها فيما بينها والبدء بالمقارنة مع المنافسين العالميين.

كما أن تغيير مؤشرات الأداء يمكن أن تساعد في تسويق الزيادة في الأسعار وقبولها. فقد أرسلت شركة ستورر كيبل كومينوكيشن Storer Cable Communicationالرسالة الآتية إلى المشتركين في لوزيفيل في ولاية كنتاكي الأمريكية:

ليس من المعتاد أن تتلقوا أخبارا سارة بدلا من فاتورة، ولكن لدينا اليوم بعض الأخبار السارة. فربما سمعتم بعض الإشاعات عن زيادة متوقعة في رسوم الاشتراك مقدارها ١٠ دولارات شهريا، ويمكن أن تطمئنوا: فلن يحدث هذا! والخبر السار أن الزيادة في الاشتراك في خدمات الكيبل الأساسية ستكون فقط دولارين شهريا.

وحدة القياس

يمكن لاستخدام وحدة قياس خاطئة في قراراتنا أن تسبب الكثير من الخلل. ولنتأمل في التمرين الآتي، والذي حورناه من ريتشارد ثالر Richard Thaler من جامعة كورنيل:

النموذج الأول:

أنت الآن في متجر وعلى وشك أن تشتري ساعة قيمتها ٧٠ دولارا. وبينما أنت تنتظر البائع أتى إليك صديق وأخبرك أن هناك ساعة مثيلة في متجر آخر في آخر الشارع بقيمة ٤٠ دولارا. وأنت على يقين أن المتجر الآخر بالمستوى نفسه من المصداقية وخدمات الصيانة. فهل ستسير إلى آخر الشارع لتوفير ٣٠ دولارا؟

حاول أن تتخذ قرارك هنا بلا أو نعم. ثم فكر في النموذج المشابه أدناه.

النموذج الثاني

أنت الآن في متجر لتشتري كاميرا قيمتها ٨٠٠ دولار. وبينا تنتظر البائع، أتى إليك صديق وأخبرك أن هناك كاميرا مثيلة في متجر في آخر الشارع بقيمة ٧٧٠ دولارا. وأنت على يقين أن المتجر الآخر بالمستوى نفسه من المصداقية وخدمات الصيانة. فهل ستسير إلى آخر الشارع لتوفير ٣٠ دولارا؟

وقد طرحنا هذه الأسئلة على مئات من مسئولي الشركات. ففي النموذج الأول أجاب٩٠٪ منهم أنهم سيقومون بالمشي إلى آخر الشارع. أما في النموذج الثاني، فقد أجاب٥٠٪ منهم أنهم سيمشون تلك المسافة.

وكما نرى فليس هناك في الواقع فرق بين النموذجين. فكلاهما يتلخص في هل ترى أن تمشي إلى آخر الشارع لتوفير٣٠ دولارا. والمفروض للإنسان، وبالذات مسئولي الشركات الفطنين، أن تكون نظرتهم عميقة ويكون قرارهم واحدا في الحالتين.

ولكن الإنسان في الواقع يتخذ قراره بشكل مختلف ؛ لأنه قد تعود أن يفكر في الأمور بالنسبة المئوية وليس بالقيمة المطلقة. بينما أنه بالنسبة لموضوع شراء الكاميرا والساعة، فإن استخدام النسبة

المئوية وحدة قياس ليست منطقية. فأنت تعرف أن المتجرين متشابهان في الثقة. والفرق ينحصر في كمية المبلغ الذي سينقص من محفظتك، وليس نسبته.

ومن المهم خصوصا فيما يتعلق بالموظفين أن ننتبه لوحدة القياس التي نستخدمها. فإن الموظفين يقومون باستمرار بالتلاعب بوحدات القياس مع رؤسائهم. وعلى سبيل المثال، فلو أن ميزانية مشروع مقدارها ١٠٠,٠٠٠ دولار وصرف منها ٩٠,٠٠٠ فقط فإن الموظفين سيعبرون عن ما وُفِّر كقيمة مطلقة: " لقد وفرت للشركة ١٠,٠٠٠ دولار".

ولكن، لو كان المشروع نفسه الذي ميزانيته المرصودة ١٠٠,٠٠٠ دولار قد كلف ١١٠,٠٠٠ دولار سيحاول الموظف نفسه تخفيف هذه الزيادة بالقول "لقد بقيت في نطاق ١٠٪ من الميزانية المرصودة".

وقد عبر أحد الطيارين اليابانيين عن هذا المفهوم بطريقة ساخرة أثناء رحلة من طوكيو إلى سان فرانسيسكو في عام ١٩٦٨. فبسبب مشكلة في التواصل مع برج المراقبة هبط بنجاح بطائرته دس ٨ عبر سحب منخفضة، في خليج سان فرانسيسكو قبل الوصول للمدرج بثلاثة أميال. ولحسن الحظ لم يصب أحد في هذا الحادث. وقد عبر عن خطئه هذا في حديثه لوسائل الإعلام كما يلي: "بالأخذ في الاعتبار أننا قطعنا كل المسافة من طوكيو فقد أخطأت بنسبة من المسافة لا تكاد تذكر! ولم تقنع وجهة نظره هذه رؤساءه بطبيعة الحال وخُفضت مرتبته إلى مساعد طيار وتحديد عمله داخل الرحلات الآسيوية.

نماذج التفكير Metaphors

حدود الأطر ومؤشرات الأداء ووحدات المقاييس هي العناصر البسيطة المكونة للأطر الفكرية. وربما تستطيع أن تتبين العديد من الأطر وكثيرا من مقاييس الأداء ووحدات القياس في الأطر الفكرية التي تفكر ويفكر فيها غيرك. ولكن هذه الأطر والمعايير ووحدات القياس لا تمثل إلا جزءا من الصورة التي تكونها في عقلك للتعامل مع المشكلة. والأجزاء الأخرى من الصورة ليس من السهل تبينها.

يمكن أن تلعب نماذج التفكير دورا جوهريا في تكوين الأطر المختلفة لصنع القرارات لدى كثير من الناس. ولدى المتميزين في صنع القرارات القدرة على اختيار نماذج التفكير الملائمة للمشكلة التي يحاولون إيجاد الحلول لها. ولكن غيرهم ممن لا يملك القدرة نفسها ربما لا يستخدمون إلا نموذجا فكريا أو نموذجين لتكوين الأطر المختلفة لصنع القرارات لكل ما يقابلهم. وعلى سبيل المثال، فربما يستخدمون أطر فكرية تنظر إلى المشكلات التي تقابلهم دوما وكأنها مباراة كرة القدم، أو معركة حربية أو علاقة عائلية.

فعندما نستخدم أحد النماذج الفكرية فنحن نفكر في المشكلة التي أمامنا والتي قد لا نفهمها تماما بشكل نموذج فكري نفهمه. ويمكن أن يعيننا تغيير هذه النماذج بالذات لفهم الأطر المختلفة لصنع القرارات التي نستخدمها والناتجة عن طريقة تربيتنا أو تعليمنا أو خبرتنا العملية أو حتى لتغييرها.

وفيما يلي مثال قوي لكيف يمكن لنموذج فكري أن يوجد إطارًا فكريًا مختلفا ؟ ففي عام ١٩٨٤ قررت شركة جيمس ريفر كوربوريشن James River Corporationوهي شركة أمريكية متخصصة في المنتجات الورقية مثل : مناديل الورق العادية وتلك التي تستخدم في دورات المياه وغيرها، أن تدخل في أسواق شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية الثرية، حيث ستقابل منافسة شديدة من شركات عديدة معروفة مثل : شركة بروكتر وجامبل Procter &Gamble وسكوت بيبرScott Paper. وقد قال رولاند سينجر Roland L. Singer (نائب رئيس المجموعة والمسئول عن الموضوع) في مقابلة مع أحد الذين قابلوه من جمعية التسويق الأمريكية أنه يرى أن التسويق يشبه الحرب.

وقال :"اتباع القواعد الأساسية للحرب والاستعداد للمعركة أساسان للنجاح في حملات التسويق الرئيسة. فأنت تحتاج إلى جهاز استخبارات جيد، وتخطيط مناسب، والسرية والمباغتة للعدو، وتركيز القوات، واستغلال الثغرات، وحماية الأطراف، ورفع معنويات قواتك. فهذه هي الطريقة لكسب الحروب والتغلب على الخصوم".

وربما لا يستطيع أفضل الخبراء العسكريين وصف الإطار الفكري للحروب بأفضل من هذا. ولكن الكلمات سهلة والمهم الأفعال. فهل أتبع سينجر كلامه بالأفعال وطبق النموذج العسكري غير المعتاد في عالم التسويق للمنتجات الجديدة. والحقيقة أنه فعلا طبق ذلك وفيما يأتي الخطوات التي تم اتخاذها من قبل شركة جيمس ريفرJames River Corporation لتحقيق مبدأ السرية والمباغتة:

- إغلاق أبواب المصنع الجديد في ولاية مين ومنع غير العاملين من دخوله.
- توجيه الموظفين بعدم نقاش موضوع مشروع المنتج الجديد حتى مع أفراد أسرهم.
- تم عزل الفريق المكلف بالمشروع الجديد عن باقي موظفي الشركة.
- عدم إجراء أي تسويق ابتدائي لفحص المنتج كما هو معتاد في المنتجات الجديدة.

وهذه الخطوات غير مألوفة، بل ربما نقول متطرفة (فلا يمكن تصورها من قبل شركة بروكتر وجامبل مثلا). ولكي تطور مهاراتك لفهم الأطر المختلفة لصنع القرارات، اسأل نفسك الأسئلة الآتية:

١ – ما التحديات في الأعمال التجارية التي يبرزها الإطار الفكري العسكري؟

٢- وما الجوانب التي يغفلها؟

٣- وما الطرق البديلة لصياغة الإطار الفكري لمشكلة تسويق المنتج الجديد لجيمس ريفر في منطقة الشمال الشرقي الأمريكي؟

٤- وما أفضل هذه الأطر المختلفة لصنع القرارات الذي يناسب هذا النموذج؟

وفيما يلي بعض الأجوبة:

الإطار العسكري يبرز التنافس–المعركة التي ستخوضها شركة بروكتر وجامبل وسكوت لحماية مواقعها ومتطلبات المعركة التي ستكون على عاتق موظفي شركة جيمس ريفر.

يغفل الإطار العسكري المستهلك بوصفه مشترٍ واعٍ يجب التعرف على احتياجاته وتلبيتها. فهي تتعامل مع المستهلكين تعاملًا ثانويًا والأولوية للمنافسين: بمعنى أن المستهلكين مجرد مواقع عسكرية تهدف الحرب لاحتلالها.

ويمكن التفكيرفي بدائل للإطار الفكري اللازم لتسويق منتج جيمس ريفر من المنتجات الورقية في منطقة الشمال الشرقي، بتغيير النموذج الفكري. فالأساليب المتشابكة لتسويق منتج جديد يستدعي التنسيق بين مجموعات كبيرة من الناس. ولهذا فإن إيجاد النموذج الفكري المناسب مهم لتحقيق التواصل مع مختلف الأفراد من ذوي العلاقة بالموضوع. وأحد البدائل للإطار الفكري هنا يمكن أن يكون إطار "البقاء للأصلح" فالبعض يمكن أن يفكر في هذا المنتج الجديد بوصفه سلالة جديدة تدخل للبيئة حيث يكون البقاء فقط للأصلح. وإطار "البقاء للأصلح" يحول التركيز من المنافس إلى المنتج، ويصبح التركيز على أن يكون المنتج متفوقا على المنتجات الأخرى في السوق وليس الانشغال بمغالبة المنافسين والدخول في معارك معهم.

أما فيما يخص ما أفضل إطار فكري يناسب الوضع هنا؟ فالذي حدث أن الإطار الفكري العسكري نجح هنا. فقد حصلت الشركة على نصيب مربح من السوق في المنطقة في خلال ما يقارب عام واحد. يقول جيمس ريفر : "في البداية كان الموظفون يضحكون باستمرار من تشبيهاتي ومن زيي العسكري ولكن كل ذلك تغير لاحقًا".

فقد حاول جيمس ريفر اختراق السوق الحالي بمنتجات ذات تكنولوجيا محدودة وأمام منافسين واضحين. وهنا من الواضح أن المعادلة صفرية بمعنى أن الفائدة التي يحققها أحد الأطراف ستكون على حساب الطرف الآخر. والنموذج العسكري مناسب هنا. ولكنه غالبًا لم يكن لينجح بالقدر نفسه في سوقٍ نامٍ وبمنتجات عالية التقنية، أو لو كانت الشركات عديدة بدلا من منافسين اثنين كبيرين فقط.

والنموذج الفكري العسكري (وغيرها من النماذج الفكرية مثل : نموذج مباراة كرة القدم) يمكن أن تفيد صاحب القرار بشكل جيد وفي العديد من الأوضاع، إذا كان متخذ القرار لديه إلمام جيد بالبدائل العديدة داخل هذا النموذج. وعلى سبيل المثال، يصف أل رايز وجاك تراوت Al Ries and Jack Trout في كتابهم حروب التسويق Marketing Warfare، طيف من النماذج العديدة من النموذج العسكري في التسويق. فشركة رولز رويس (شركة السيارات الفارهة) يصفونها بأنها تتبع أسلوب حرب العصابات، إذ تحتل مناطق صغيرة لا يسلط عليها الضوء في مناطق العدو. وتوصف شركات مثل ديجيتال أكويبمانت Digital Equipment ومرسيدس بنز بأنها تتبع إستراتيجية الأجنحة (وهذه إستراتيجية عسكرية من خلالها يركز الجيش على الجوانب التي لا توجد فيها القوة الرئيسة للجيش الخصم) وهي هنا بمعنى التركيز على تقديم منتج يختلف عما يقدمه المنافس. وتتبع شركات مثل أي بي إم IBM وجيليت Gillette نموذج "المعارك الدفاعية".

ولكن حتى مع وجود طيف واسع من النماذج الفكرية من جانب محدد من جوانب الحياة فإن ذلك يبقى محدودا في قدراته. وشركة آي بي إم على سبيل المثال ما كان لها ربما أن تصبح شركة عظيمة لو كان نموذجها الفكري يعتمد على أن زبائنها مجرد مناطق تُحتل.

أُطر التفكير الشخصية

عندما يستخدم الإنسان إطار التفكير نفسه للتعامل مع شتى القضايا، يصبح هذا الإطار بالنسبة له إطاره الفكري- بمعنى- أنه الإطار الذي يطبقه الإنسان تلقائيا للتعامل مع كثير من القضايا التي يحتاج إلى صنع القرار فيها. والعديد من نماذج التفكير تصبح أطر فكرية شخصية (وبالذات لأمثال رونالد سنجر من شركة جيمس ريفر، والذي أمضى ١٢ عاما في البنتاجون يحلل معارك الحرب العالمية الثانية قبل أن ينتقل للعمل في شركة صناعة الأوراق).

كما أن كل مجتمع تسود فيه أطر فكرية معينة وتصبح أقوى من مجرد نماذج فكرية. (وعلى سبيل المثال، فإن فكرة حكم الأغلبية هي إطار فكري للأمريكيين، يطبقونه في النوادي الرياضية، ونقابات العمال، وحتى في تقييم ما هو حسن وما هو سيء من ثقافات الدول الأخرى). كما أن مهنة الإنسان وتعليمه ترتبط أيضًا بنماذج فكرية قوية (مثل مبادئ السوق الحر للكثير من خريجي أقسام علوم الاقتصاد). وبطبيعة الحال فهناك العديد من الناس الذين لديهم أنماط تفكير تلائم شخصياتهم.

تصبح العديد من الأطر المختلفة لصنع القرارات المختلفة محفورة في ثقافة المجموعات والمؤسسات حتى يصبح من العسير على المنتمين لها التخلص منها وتغييرها عندما تتطلب الظروف

ذلك. والأطر المجتمعية (الثقافية) وهي التي يتبناها مجتمع بكامله هي في العادة أحد الأمثلة لذلك. وهنا مثال للتأثير المتجذر للأطر المجتمعية (الثقافية) والتي كتبها المؤرخ اليوناني هيرودوتس منذ أكثر من ٢٤ قرنا من الزمان:

يقول : إن الملك داريوس Darius جمع الإغريقيين الذين كانوا معه وطلب منهم أن يطلبوا أي مبلغ من المال مقابل أن يقوموا بإعداد وجبة طعام من جثث آبائهم، وقد أجابوا أنه لا يمكن لأي كمية من المال أن تجعلهم يقدمون على مثل هذا الفعل الشنيع. وعندئذ جمع الملك داريوس الهنود الكالاتيين Callatian Indiansوالذين يأكلون فعلا جثث آبائهم، وسألهم أن يطلبوا أي مبلغ من المال مقابل أن يقوموا بحرق جثث آبائهم (كما يفعل الإغريق) وقد ارتفعت أصواتهم استنكارا لهذا الطلب.

ومع أن الكثير من الأطر المختلفة لصنع القرارات في مجال إدارة الأعمال ليست بمستوى الدراما الذي كان عليه موضوع تعامل الثقافات بجثث موتاهم، ولكننا ينبغي ألا نستهين بآثار الأطر المختلفة لصنع القرارات عليها. فقادة الشركات في العادة يطبقون نماذج فكرية على كامل شركاتهم، وبهذا تتحول هذه النماذج إلى أطر فكرية لكامل ثقافة هذه الشركات. فعائلة جونسون Johnson ملاك شركة أس سي جونسون S.C. Johnson ينظرون إلى كامل الشركة على أنها عائلة كبيرة. وقد قام سام جونسون Sam Johnson المدير العام للشركة في أحد المرات بنقل الموظفين الخمسمائة كلهم في فرع الشركة الذي أنشئ منذ ٧٠ عاما في بريطانيا جوًا إلى الولايات المتحدة الأمريكية ولمدة أسبوع لأنه شعر بالقلق أنهم ربما شعروا بعدم تقدير الشركة لهم بسبب وجودهم بعيدا عن أبناء عمومتهم الأمريكيين.

وعندما تجد أناسا منغلقين في إطار فكري معين، فستكون أي محاولة لتغيير هذا الإطار صعبة للغاية. والذي تستطيع أن تعمله هو أن تتخذ القرار المناسب الذي تراه، ومن ثم أن تحاول أن تسوقه لهم داخل إطارهم الفكري الخاص. (وسنناقش كيف يمكن أن تحاذي إطارك الفكري لإطار شخص آخر تحاول التأثير فيه في نهاية الفصل القادم ؟).

بناء الأطر الخاطئة

نحتاج إلى مجموعة مختلفة من النماذج الفكرية للتعامل مع واقع الحياة. وأي نموذج فكري تستخدمه لا بد أن يوجد فيه جوانب من الضعف، وكلما زاد استخدامنا لهذا النموذج زاد احتمال أن نستخدمه بدون تمحيص.

وعندما يكون لك نموذجك الفكري الذي تستخدمه في العديد من القرارات المختلفة، فيمكن أن يؤثر هذا في طريقة فهمك للأحداث، وربما يؤدي هذا إلى تبني قرارات خاطئة مبنية على أطر خاطئة. فالشركات المبنية على نموذج الإطار الفكري العسكري ستقابل الكثير من الصعوبات باستخدام هذا النموذج عند التعامل مع المسئولين في القطاع الحكومي والذين يملكون السلطة والصلاحيات التي لا تستطيع هذه الشركات التغلب عليها بطرقها المنطلقة من أطرها العسكرية. والشركات التي تستخدم إطار الأسرة الفكري يمكن أن تتفاعل بعنف وعدم حكمة ضد نقابات العمال التي تحاول عمل بعض التنظيمات في مصانعها لأنهم يرون أن ذلك يسبب انشقاقا داخل الأسرة الواحدة. والأطر المختلفة لصنع القرارات يمكن أن تكون مصدر خطر لأنها يمكن أن تتلاعب بعقولنا. فهي تبدو لنا أحيانًا وكأنها قريبة من الكمال وبالتالي منطقية أكثر مما هي عليه في الواقع. فكل الأطر تبسط الواقع ولهذا فهي تحتوي على ثغرات، ويمكن أن تخفي عنا بعض الأمور المهمة.

وهذا هو السبب الذي يجعلنا أحياناً سجناء داخل إطار فكري معين. لأن هذا الإطار يبدو كاملا من الداخل. ولهذا فمن المهم فهم المخاطر الثلاثة الرئيسة للتأطير لتجنب استخدام الأطر الخاطئة:

- بدون أن نشعر، نميل إلى رؤية الواقع عبر إطار فكري واحد. ومعظم الناس لا يرون وجهة النظر الأخرى إذا لم يخبرهم أحد بوجودها.
- وإذا انغلق الإنسان في إطار فكري معين فليس من السهل أن يتحرر منه.
- يجب أن تقيم معظم المشكلات باستخدام أكثر من إطار فكري، ولكن ذلك ليس بالشيء السهل.

ولا يوجد إطار فكري واحد يستطيع أن يلم بمشكلة متشابكة بشكل كامل. ونحتاج في الغالب إلى استخدام العديد من الأطر المختلفة لصنع القرارات ومن المهم أن نختار هذه الأطر بحكمة. ولكي نفحص أي مشكلة بأكثر من إطار فينبغي أن نجربها بالتوالي إطارا بعد إطار.

وسنوضح كيف نختار الأطر المختلفة لصنع القرارات بطريقة جيدة وكيف ننظر إلى المشكلة نفسها بأكثر من إطار فكري في الفصل القادم.

الفصل الثالث

الأطر المختلفة لصنع القرارات الفعالة (الناجحة)
WINNING FRAMES

الاختبار الحقيقي للذكاء من الطراز الأول هو القدرة على التفكير في فكرتين متضادتين في الوقت نفسه بدون أن يؤثر ذلك على القدرة على العمل بشكل متوازن.

ف. سكوت فيتزجيرالد

لا يختار معظم الناس أطرهم الفكرية اختيارًا واعيًا بل يتعلمونها بالسليقة. وربما يدرك الإنسان ضرورة تحديد وفهم المشكلات التي يقابلها ولكنه لا يعرف مهارات التأطير الفكرية ولهذا لا يستطيع التحكم في هذا الجانب. وفي هذا الفصل سيتم توضيح كيف يمكن التعامل مع الأطر المختلفة لصنع القرارات؟ وهذا يعني:

- الوعي بموضوع الأطر المختلفة لصنع القرارات.
- اختيار الأطر المختلفة لصنع القرارات التي تعيننا على صنع القرارات المناسبة.
- تغيير الإطار الفكري الذي نفكر به عندما نجد أننا نستخدم إطارا فكريا غير مناسب.
- تغيير إطارك الفكري ليلائم الأطر المختلفة لصنع القرارات لمن تريد أن تؤثر فيهم.

اعرف أطرك الفكرية

إن الطريقة الصحيحة لصنع القرارات السليمة هي أن تعرف الأطر الفكرية التي ستعتمد عليها وإلى كيف يمكن تبسيط المشكلة لأقصى درجة. وبدون ذلك فلا يمكن أن تتعرف على المشكلة بدون إعادة صياغة إطار التفكير، وكذلك سوف تفتقد إلى المعرفة الذاتية الخاصة بإعادة صياغة الإطار بطريقة جيدة.

ولكي يكون هناك إدراك ووعي بالأطر المختلفة لصنع القرارات ينبغي أن تتعرف على الطريقة التي ترسم بها أنت، والمنافسين لك، الإطار حول المشكلات التي تقابلكم. وعلى سبيل المثال، فقد تعلم الكثير من مديري الشركات كيف يعملون إطارا فكريا لموضوع "المنافسة" من مايكل بورتر Michael Porter الخبير الإستراتيجي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد. ففي العادة، تنظر الشركات التجارية إلى أن المنافسة هي مع الشركات التي تنتج المنتجات نفسها أو الخدمات التي تقدمها. ولكن بورتر أوضح أن إطار التفكير هذا لا يأخذ في الاعتبار المنافسين الآخرين الذين يؤثرون على نسبة الأرباح مثل: الشركات الموردة (والذين ربما كانوا يوردون المواد بسعر مبالغ فيه)، أو الزبائن (الذين يضغطون لتخفيض الأسعار والحصول على خدمات أكثر)، أو المنتجات البديلة، أو الشركات الناشئة التي يمكن أن تدخل الأسواق، أو الحكومة، أو الموظفين، وغيرهم.

وقد نصح بورتر كل شركة أن تعيد النظر في تحديد المنافسين الحقيقين لها. فشركات البترول كمثال، يجب أن تفكر في أن المنافس الحقيقي لهم هي الحكومات، ؛ لأنه مقابل كل دولار تحصل عليه الشركة مقابل بيع البترول تحصل الحكومات على ٨٠ سنتا منها في أحد أشكال الضرائب. وعندما يفهم رجال الأعمال كيف يمكن وضع الإطار الفكري السليم للمنافسة؟ يستطيعون أن يتخذوا القرارات الحكيمة ويصبحوا قادرين على تغيير هذا الإطار الفكري مستقبلا إذا اقتضى الأمر. وعلى المفهوم نفسه، ينبغي لكل رجال الأعمال أن يتعلموا كيف يصنعون الإطار الفكري المناسب؟(أي كيف يسطون) بعض المواضيع الجوهرية في مجال عملهم.

تعرف على الأطر الفكرية للآخرين

لكي تجيد التواصل مع الآخرين ينبغي أن تعرف الأطر الفكرية التي يستخدمونها. فإذا عرفت الطريقة التي يضعون بها إطارا فكريا للمشكلات التي تقابلهم فيمكن أن تحور طريقة تواصلك معهم وفقًا لذلك. وأحد الأمثلة الدرامية لاختلاف الإطار الفكري هي ما حدث أثناء الحرب العالمية الثانية عندما سأل محققو الحكومة الأمريكية المواطنين الأمريكيين من أصول يابانية - مشككين في ولائهم- "من الذي ترغب أن ينتصر في الحرب، أمريكا أو اليابان؟"

وقد أحس أولئك اليابانيون الأمريكيون أن الإطار الفكري لهذا السؤال غير مناسب للوضع الذي هم فيه. فهم يحبون الدولتين. ولهذا فقد حاولوا أن يغيروا أسلوب النقاش من الإطار الفكري العسكري إلى الإطار الفكري الأسري، بقولهم: "من ترغب أن ينتصر عندما ترى أمك وأباك

مختلفين؟ فأنت فقط ترغب أن يتوقفوا عن هذا الخلاف". ومن الواضح أن إطارهم الفكري كان يختلف عن الإطار الفكري لمن يحقق معهم.

خطأ التفكير رقم ٣

عدم التحكم في الإطار الفكري– عدم القدرة على تحديد المشكلة بشكل واع بأكثر من طريقة أو التأثر بشكل غير ملائم بالأطر المختلفة لصنع القرارات للآخرين.

التأطير بعقل منفتح

عندما تصادف مشكلة ما، حاول أن تبقى خياراتك مفتوحة تجاه الإطار الفكري المناسب. ففي بداية السبعينيات وقبل أن تصبح أساليب الإدارة اليابانية معروفة، أشار رائد الإدارة بيتر دركر Peter Drucker إلى أن الشركات اليابانية تبدو متميزة خاصة عندما يتعلق الأمر بصنع القرارات الرئيسة، ويقول: " الجانب الأهم لدى اليابانيين في عملية صنع القرار هو تحديد المشكلة أولاً. وأن يتم في بادئ الأمر تحديد إذا كان هناك حاجة لصنع قرار وما هو الموضوع الذي ينبغي أن يتخذ فيه القرار. وهنا في هذه المرحلة يحاول اليابانيون أن يصلوا إلى توافق بينهم". وبمعنى آخر، ففي المسائل الكبيرة يحاول اليابانيون أولًا الوصول إلى اتفاق على كيف يتم تأطير المشكلة؟ وهذا ربما يستغرق الكثير من الوقت، ولكن ذلك يضمن للشركة أن تبقى منفتحة لكل المعلومات المتعلقة بالموضوع. أما في الشركات الأمريكية فالتوجه السائد هو أن تقوم اللجنة المكلفة أو إدارات التخطيط بإعداد توصيات محددة – وهذا يؤدي إلى الالتزام بوجهة نظر محددة. ولسوء الحظ فإن عمل إطار فكري لصنع القرار بشكل مبكر قبل نضجه، سيؤدي بشكل مؤكد إلى الوقوع في الخطأ مهما كانت الخطوات اللاحقة المتعلقة بالتطبيق.

والعقلية المنفتحة لليابانيين مكنتهم من المرونة الكافية للتعامل مع المستجدات. فعلى سبيل المثال، عندما قررت شركة هوندا الدخول للسوق الأمريكية في عام ١٩٥٩م نصح رئيس الشركة سوشيرو هوندا Soichiro Honda فريق التسويق بالتركيز على الدراجات النارية الكبيرة، والتي تشبه إلى حد كبير الدرجات النارية الكبيرة التي تباع بشكل كبير في الولايات المتحدة. وكان موظفو التسويق أنفسهم يستخدمون الدراجات النارية الصغيرة للتنقل في مدينة لوس إنجليس لأنها كانت رخيصة. وقد لاحظوا في الشركة أن المواطنين في كاليفورنيا بدأوا يتساءلون عن هذه الدراجات النارية الصغيرة وكيف يمكن أن يشتروها؟ وقد استجابت الشركة لهذا وفي خلال سنوات معدودة

تم تغيير الإطار الفكري للتعامل مع السوق الأمريكي وتم التركيز على الدراجات الصغيرة خفيفة الوزن. وقد أدت هذه الاستجابة لآراء المستهلكين إلى تزايد عدد الدراجات النارية المسجلة في الولايات المتحدة ١٠ أضعاف من عام ١٩٦٠ إلى عام ١٩٧١.

اعرف متى تغير الإطار الفكري؟

يكون للإنسان في العادة إطار فكري محدد فيما يخص معظم القرارات التي يحتاجها في أموره الشخصية أو في عمله. فأنت تعرف كيف تتعاقد مع موظفين جدد؟ وكيف تختار الأمور التي تستثمر فيها؟ أو كيف تختار الخطة التسويقية؟ وليس من الضروري تغيير الإطار الفكري في كل جوانب الحياة.

ولكن ربما كانت أهم مهارة في موضوع صنع القرارات هو أن نعرف متى يجب أن نغير الإطار الفكري؟ فإذا استمريت في استخدام الإطار الفكري الخاطئ – بمعنى أنك إذا استمريت في تبسيط القضية بشكل يعميك عن رؤية الجوانب الرئيسة للموضوع، ففي النهاية ستجد أنك قد وقعت أنت ومؤسستك في مشكلات عميقة.

فشركات الطيران الأمريكية كان عليها أن تغير الإطار الفكري لمعظم جوانب عملها عندما تغيرت الأنظمة المتعلقة بها: ففي الستينات والسبعينات كانت هناك تنظيمات لحماية هذه الصناعة. وقد حققت الشركات نتيجة لهذه الحماية الكثير من الأرباح، واستفاد من هذه الأرباح الطيارون، والمضيفون، والموردون، وغيرهم. ولكن عندما أزالت الحكومة الأمريكية أنظمة الحماية بدأت حرب أسعار، وكان من الضروري أن يتغير الإطار الفكري نتيجة لذلك. وقد استطاع رؤساء شركات أميركان ونورثويست وديلتا إيرلاينز أن يغيروا من الإطار الفكري للتعامل مع الوضع الجديد الذي يتسم بالمنافسة الشديدة، ولذلك فقد نجحوا وحققت شركاتهم أرباحا جيدة. أما الشركات التي لم تكن راغبة أو قادرة على التغيير مثل شركة ت دبليو أي، بانف، وبأن أميركا فقد انهارت تقريبًا.

والحاجة إلى إعادة التأطير ليست دائما بديهية. لهذا فإن إدراك الدور الرئيس للأطر الفكرية يمكن أن يساعد مدير الشركة لتفهم متى يحتاج أن يغير هذا الإطار؟ فعلى سبيل المثال فهناك مجموعة معنية بتطوير العقار كان لديها نظام وإستراتيجية لتوظيف موظفين معروفين بتميزهم في الألعاب الرياضية. فقد اكتشفوا أن الرياضيين يملكون الطاقة والعزيمة المطلوبة لدفع مشاريع التطوير العقاري حتى يتم استكمالها. ثم تغيرت الظروف وتبدلت مجالات العمل. وبدلا من ناطحات السحب في وسط المدينة والمباني المجهزة كمكاتب في أطرافها تحول السوق إلى التركيز على إعادة ترميم المصانع والمستودعات وعمائر الشقق. ولم يفهم الشركاء لماذا لم يتمكن موظفوهم الأقوياء من

الاستمرار في نجاحهم ولماذا أصبحوا أقل كفاءة؟ ولماذا بدأت تظهر عليهم خيبة الأمل؟ وقد أدرك أحد الشركاء (والذي كان رياضيا) حقيقة الأمر وأن طريقة الشركة في التوظيف (الطريقة التي وضعت فيها الإطار المعني بالتوظيف) لم تعد مناسبة لطبيعة العمل فمع أن الثقة في النفس لدى الرياضيين كانت مناسبة لدفع المؤسسات الحكومية والمقاولين للعمل ولكنها لم تعد ذات فاعلية في التعامل مع المفاجآت الموجودة في المباني القديمة. ولهذا فقد قرر أن يغادر الشركة بينما بقي زملاؤه في العمل يحاولون البقاء في ظل بيئة غير مناسبة.

خطوات إعادة التأطير

لكي تعيد تكوين الإطار الفكري ينبغي أن:

١ – أن تكون مدركا للإطارالفكري الذي تستخدمه في الوقت الحاضر والأسس التي بني عليها.

٢ – أن تفكر في أُطر فكرية بديلة

٣ – أن تختار الإطار الفكري المناسب من بينها.

وإذا لم تستطع أن تحدد إطار فكريا مناسبًا، فيمكن أن تجرب استخدام عدد من الأطر الفكرية. (وسوف نناقش كيف يمكن عمل ذلك لاحقًا).

إدراك إطارك الفكري الحالي

التمرين أدناه هو تمرين لتحليل الإطار إطار الفكري وسوف يساعدك في إدراك إطارك إطارالفكري الحالي. ونحن في العادة لا نفكر ولا ننتبه للإطار إطارالفكري، ولهذا فربما لا تجد أن إجابة الأسئلة التي في هذا التمرين سهلة. ولهذا فبدلا من محاولة الإجابة عنها بالترتيب ربما كان الأفضل أن تجيب على ما تستطيع منها عندما تأتيك الأفكار المناسبة لكل سؤال.

ولكي تبدأ، فكر في المقترح التالي، لتحديد الإطار الفكري: ابدأ بالتفكير في البدائل التي عادة تستبعدها ولا تفكر فيها تفكيرًا عفويًا ومباشرًا بينما يمكن لزميل أو منافس أن يأخذها في الاعتبار. وربما كنت محقا في استبعادك لهذه البدائل، ولكن المهم هنا أنك ترسم إطارا مختلفا عن زميلك أو المنافس لك. (وربما تجد أنه من المفيد أن تسأل نفسك ما البدائل التي تأخذها أنت في الاعتبار ولكن غيرك يستبعدها؟).

وربما كان المثال على ما سبق شبيه بما عبر عنه رولاند سينجر من أن المبادئ الأساسية للحرب هي مفاتيح النجاح لحملة التسويق الرئيسة الناجحة.

تمرين لتحليل إطار الفكري

الموضوع أو الموضوعات التي يتناولها الإطار إطار (في كلمات قليلة):

ما الإطار الذي أضعه أنا أو نضعه نحن أو يضعه غيرنا لسؤال معين؟ وبمعنى آخر، ما الجوانب التي أستبعدها أو نستبعدها أو يستبعدها غيرنا في الموضوع؟

ما وحدات القياس التي نستخدمها لقياس النجاح؟

ما النقاط المرجعية التي نستخدمها لتحديد النجاح؟

ما النماذج الفكرية – إن وجدت- التي نستخدمها عند التفكير في هذا الموضوع؟

لماذا نفكر في الموضوع بهذه الطريقة؟

ما الجوانب التي يركز عليها الإطار إطار؟

ما الجوانب التي يهمشها الإطار إطار؟

هل يفكر الآخرون المتخصصون في مجال ________ (ضع مجال عملك) في الموضوع بطريقة مختلفة؟

هل يمكن أن أختصر الإطار إطار في شكل عبارة مختصرة؟

وليس من الضروري أن تكمل التمرين قبل أن تبدأ بالتفكير في إطار فكري جديد. وفي الواقع فإن التمرين القادم، عن إعادة التأطير، سوف يساعدك كثيرًا في استكمال بعض الأسئلة التي لم تجب عنها في التمرين السابق، والتي ربما كان لديك إشكال في استكمالها. وتجد أدناه تمرينا تم استكماله يتعلق بشراء سيارة جديدة على سبيل المثال لاستكمال التمرين السابق.

نقد إطارك الفكري

أحد الخطوات الجوهرية في إعادة تأطير موضوع هو إدراك أن الإطار الفكري الذي تستخدمه ليس هو الوحيد وربما كان هناك ما هو أفضل منه.

ومن المناسب هنا أن تجرب استخدام الطريقة الآتية التي ستعينك على إعادة النظر في الإطار الفكري الذي تستخدمه وتساعدك في تكوين أطر فكرية جديدة:

١ – أدخل في تحد مع ذاتك. ابدأ بمحاولة تحدي ذاتك والتفكير في التصرفات التي عادة تتخذها في مثل هذا الموضوع، والأخذ في الاعتبار أنها ربما تكون خاطئة، وفكر فيما إذا كانت كل تصرفاتك منطقية. ولنفترض أن الموضوع الذي تفكر فيه هو توظيف مبرمجي كومبيوتر وأنك دائما تبدأ عملية التوظيف بوضع إعلان في مجلة النيويورك تايمز. فهل هذا الإعلان موجه للشريحة التي ترغب في الوصول إليها؟

إذا كان الجواب هو لا، فاسأل نفسك ما الإطار الفكري الذي استخدمته لمثل هذا القرار في الماضي والذي جعلك تعمل مثل هذه الخطوة الخاطئة. وربما تكتشف هنا أنك كنت تستخدم إطارا فكريا خاطئا للموضوع.

تمرين لتحليل إطار الفكري

الموضوع أو الموضوعات التي يتناولها الإطار إطار(في كلمات قليلة):

شراء سيارة جديدة.

ما الإطار الذي أضعه أنا أو نضعه نحن أو يضعه غيرنا لسؤال معين؟ وبمعنى آخر، ما الجوانب التي أستبعدها أو نستبعدها أو يستبعدها غيرنا في الموضوع؟

١ - لن أشتري سيارة قديمة أو مستوردة.

٢ -لا يهمني موضوع القروض البنكية.

٣ -لا أرغب في عقود التأجير.

ما وحدات القياس التي نستخدمها لقياس النجاح؟

١ -احتمال إعطال السيارة بعد شرائها.

٢ -تكلفة الاستعمال لكل ميل.

ما النقاط المرجعية التي نستخدمها لتحديد النجاح؟

١ -عدد مرات تعرضها للأعطال مقارنة بالسيارات اليابانية.

٢ -حسن تعامل الوكيل مقارنة بالوكيل السابق الذي تعاملت معه.

٣ -المزايا التي رأيتها في سيارات بعض المعارف أثناء الرحلات البرية.

ما النماذج الفكرية – إن وجدت– التي نستخدمها عند التفكير في هذا الموضوع؟

لا يوجد.

لماذا نفكر في الموضوع بهذه الطريقة؟

١ -تعودنا في الأسرة أن نشتري سيارات بأقل تكلفة تشغيل على مدى عمر السيارة.

٢ -عدم وضوح قدرتنا المادية في المستقبل تحتم علينا الحذر في الاتفاق.

ما الجوانب التي يركز عليها الإطار إطار؟

تلبية احتياجات الأسرة بسعر مناسب.

ما الجوانب التي يهمشها الإطار؟

خيارات التأجير، فرص السيارات المستعملة الفخامة أو الماركة.

هل يفكر الآخرون المتخصصون في مجال ________ (ضع مجال عملك) في الموضوع بطريقة مختلفة؟

نعم، فبعضهم يركز على مناسبة الدفعة الأولى، وآخرون على الإضافات الموجودة في السيارة. وكثيرون يهتمون بموضوع الدفعات الشهرية. والبعض يهمهم الفخامة والصورة الذهنية للسيارة.

هل يمكن أن أختصر الإطار في شكل عبارة مختصرة؟

اشتر سيارة بأقل تكلفة وبأقل مشاكل.

٢- ابحث عن آراء أخرى. ابحث عن زميل يمكن أن يخالف إطارك الفكري. فرؤية إطارك الفكري ربما يمكن أن نشبهه بالكيفية التي ترى بها أنفك، فالآخرون يرونه أفضل منك. ابحث عن شخص يختلف معك ويمثل الرأي المخالف تماما لكي يناقش معك طريقة تعاملك للمسألة ويحاول أن ينقد طريقة تفكيرك. (ولسوء الحظ فإن أفضل مخالف لك في الرأي والذي يمكن أن يفيد ك كثيرًا هو عادة الإنسان الذي لا تميل إليه. فنحن نرتاح بشكل عام إلى التعامل مع من يشاركنا نفس النظر ونفس أسلوب التفكير وبهذا فهم أيضًا لا يرون بشكل واضح الأطر المختلفة لصنع القرارات التي نشترك معهم فيها).

٣- تقمص شخصية من يخالفك الرأي. إذا كان هناك قرار يتعلق بمنافسين لك فكر في وجهة نظرهم أو كلف مجموعة لكي يتقمصوا دور المنافسين. وهذا أسلوب مجرب ومعروف.

٤- شجع الاختلاف في وجهات النظر. حاول أن يكون من ضمن فريقك مجموعة يفكرون بطرق مختلفة.

٥- استخدم أسلوب العصف الذهني. اطلب من أحد زملائك في الفريق أن يقف بجانب السبورة بحيث يقوم بقية الفريق، وشجعهم على ذلك، بوضع اقتراحات مختلفة لتغيير الطريقة المعتادة التي تتعامل بها مع مثل هذا الموضوع. والمسجل يجب أن يكتب كل المقترحات ويُمنع أي نقد لأي من هذه الاقتراحات وبعد انتهاء جلسة العصف الذهني يمكن تقييم جميع الأفكار التي تم تسجيلها.

٦- التفكير غير النمطي خارج الصندوق. حاول أن تنظر إلى القضية من زاوية مختلفة. على سبيل المثال، لنفترض أن الموظفين لديك يشتكون من بطء المصاعد في المبنى. فبدلا من التفكير في كيف تجعل المصاعد أسرع؟ بمعنى محاولة حل المشكلة كما طرحت، ربما تحاول أن تغير شعور الناس بزمن الانتظار للمصعد بإضافة مرايا بجانب المصاعد أو لوحة إعلانات أو موسيقى وربما تقوم مثل هذه الخطوات بحل مناسب ورخيص بدلًا من أن تضيف مصاعد جديدة.

٧- دراسة المتشابهات Synectics عندما فكر المهندسون في تصميم الطائرات والمباني الشاهقة، استفادوا من ملاحظة بعض الظواهر البيولوجية مثل الكيفية التي تطير بها الطيور وكيف تسبح في جو الفضاء؟ وكيف تهبط على الأرض؟ وكيف تبني النحل خلاياها القوية؟ وجوهر دراسة المتشابهات هو الربط بين ظواهر مختلفة وإدراك الرابط بينهما، مثل: خلايا النحل والتصميم المعماري. فبالابتعاد فكريا عن المشكلة المطلوب حلها والنظر عن بعد من خلال ظاهرة أخرى ومحاولة تحليلها وإدراك أوجه التشابه يمكن أن يلهمك حلولا غير نمطية. وحاول أنت عمل شيء شبيه فمثلا: ماذا يمكن أن توحي لك السكين السويسرية متعددة الأطراف، عن كيفية تنظيم قسمك في العمل؟ (فكر

في الأدوات متعددة الاستخدامات، الاستخدام المركز للمكان، العلاقة بين الشكل والاستخدام، وهكذا).

٨- فكر في عدة نماذج فكرية. فلكي تحقق النجاح في عملك المهني، هل الأفضل أن تتصرف كقائد عسكري، أو كعالم دين، أو متسلق جبال، أو كسباح ينافس في المسابقات الرياضية؟ ولو كنت ستتعاقد مع موظف جديد، فهل البيئة التي ستوظفه فيها تشبه الجو الأسري، أو أحد سرايا الجيش؟ ولكي تنجح في مجال التجارة الذي تفكر بالدخول فيه، هل من الأفضل لشركتك أن تتصرف مثل: فريق كرة القدم، أو مثل: فرقة موسيقية، أو كجزء من حديقة أشجار يابانية؟ (يذكر أن استخدام النموذج الفكري لحديقة الأشجار اليابانية ساعد اليابانيين على التركيز على الأهداف بعيدة المدى – والتي تشابه زراعة الأشجار).

و يميل مدراء الشركات الرجال عادة إلى استخدام النماذج الفكرية الرياضية. فهم يركزون على المنافسة والعمل من خلال الفريق والانضباط، والتدريب وتوزيع الأدوار ورفع معنويات الفريق. (في السيرة الذاتية للسيد لي إياكوكا Lee Iacocca (رئيس شركة فورد للسيارات) يذكر أنه تعلم علوم الإدارة من فينس لومباردي Vince Lombardi (لاعب كرة القدم الأمريكية والمدرب المشهور) أكثر مما تعلمه من أي متخصص في علوم صناعة السيارات.

ولكن لا تكتف بالتفكير في النموذج الفكري للرياضة بشكل مجمل. بل فكر في النموذج الرياضي الذي يناسب مجال عملك. فشركة سيتي كورب Citicorp (شركة الخدمات المالية المشهورة) تحب أن ينظر إليها كفريق لعبة البيسبول (لعبة البيسبول لعبة بعيدة عن المركزية). وشركة كاتربيلر تراكتورز CaterpillarTractors تفضل النموذج الفكري لكرة القدم الأمريكية الذي يتسم بالمركزية. وشركة تاندم كومبيوترز Tandem Computers والتي تنافس في عالم التطور السريع للتقنية العالية، تستخدم النموذج الفكري للعبة كرة السلة. والجدول رقم (١ ,٣)، يبين الفروقات بين كرة القدم وكرة السلة كنموذج فكري. (وهي مبنية على دراسة روبرت دبليو كيدل Robert W. Keidel).

٩- ابحث عن الطريقة التي يطبقها الآخرون. هل هناك تجارب لغيرك في التعامل مع شيء مشابه لما تقوم به؟ جرب أن تستخدم "نموذج اكتشاف الإطار" أدناه لكي تستخلص زبدة المشكلة التي تحاول حلها، ثم ابحث فيما إذا كان أحد قد سبقك لحلها. وهذا هو الأسلوب الذي استخدمناه مع شركة الدعاية والإعلان التي تحدثنا عنها سابقًا في المقدمة. فالمشكلة التي كانوا يعانون منها هي مطالبات الزبائن لهم بتخفيض العمولة. والحلول التي استخلصناها كانت " اخفض التكلفة وارفع المبيعات".

جدول (١ , ٣). الأُطر الفكرية المختلفة للألعاب الرياضية المختلفة.

الأطر الفكرية المختلفة للألعاب الرياضية المختلفة يختلف الفريق الرياضي عن الأسرة، وعن السرية العسكرية، وعن الآلة الصناعية. وليست كل أنواع الرياضة متشابهة. وقد قارن روبرت كايديل Robert W. Keidel بين ألعاب كرة القدم الأمريكية والبيسبول والسلة. وعلى سبيل المثال، فإن النتائج التي يمكن أن تنتج نتيجة استخدام الإطار الفكري لكل من لعبتي كرة القدم والسلة يمكن أن تكون مختلفة كثيرًا.	
كرة القدم الأمريكية	كرة السلة
التركيز يكون على	
التخطيط	التنفيذ
الخطة التي تم الاتفاق عليها	التعديل الإستراتيجي للخطة أثناء المباراة
تركيبة الفريق:	
وحدات مقسمة (هجوم، دفاع، ...الخ)	التفاعل بين الوحدات
مهارات محددة (لاعب الوسط الرئيس، الوسط.... الخ)	مهارات عامة (كل اللاعبين يمررون، يسجلون، يدافعون .. إلخ)
مسار المباراة يتسم بالصفات الرئيسة الآتية:	
وفقاً لخطة المباراة المتفق عليه: (خطة محددة لكل مباراة)	انتهاز الفرص: (انتهز أي فرصة مناسبة عندما تستلم الكرة مثل أن تقوم بالانطلاق أو تنسق هجمة)
أجزاء الوقت (والتخطيط بينها)	المباراة مستمرة في مسارها
التغيير والمفاجآت سيئة للمباراة ويجب تجنبها	التغيير والمفاجآت جزء متوقع من المباراة ويجب الاستفادة منها
المدرب	
في بعض الأوقات يكون مشهورا مثل: نجوم المباراة *	من النادر أن يكون مهما أو معروفا مثل: نجوم المباراة *
لا يمكن أن يكون مدربا ولاعبا في الوقت نفسه (فهو مخطط وليس منفذ)	يمكن أن يكون مدربا ولاعبا في الوقت نفسه (وإن كان هذا نادرًا)
* هل تستطيع ذكر أسماء ثلاثة مدربين حاليين في كرة القدم والذين يمكن ترشيحهم لقائمة المشاهير؟ وهل تستطيع في المقابل، ذكر أسماء ثلاثة مدربين في كرة السلة يمكن ترشيحهم لقائمة المشاهير (كمدربين وليس لاعبين)؟	

وقد استخدمت العديد من المؤسسات والشركات، مثل: شركات الصناعة والجامعات، أساليب مشابهة لاكتشاف إطار التسويق الذي استخدمته شركات المنتجات الاستهلاكية بعد الحرب العالمية الثانية. وكان ملخص المشكلة المستخلص هو "زيادة القدرة على الإنتاج". وكان الحل "حاول أن تتفهم الزبائن المحتملين بطريقة أفضل".

١٠- لاحظ التغيرات في العالم حولك. فمن المهم أن تلاحظ أي تغيرات في طريقة التفكير وفي إطار التفكير السائد سواء في مجال تخصصك أو على مستوى التفكير الوطني ككل. وتأمل في الكيفية التي غير بها الناس الأطر الفكرية لبعض المسائل المهمة في الوقت الحاضر. ولاحظ إذا ما كانت هناك معلومات مهمة يعرفها الآخرون ولكن طريقة تفكيرك وإطارك الفكري يعميك عن رؤيتها.

وهناك في الوقت الحاضر العديد من التغيرات المهمة في الأطر المختلفة لصنع القرارات في مجال المال والأعمال في الولايات المتحدة. وربما يعينك الاطلاع عليها على إعادة التفكير في أطرك الفكرية في مجال عملك واهتماماتك ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

شكاوى العملاء: في معظم الشركات كان ينظر إلى الزبون الذي يتقدم بشكوى كمصدر للإزعاج أو كاحتمال لقضية شكوى قانونية. ولهذا فقد كانت تقابل في كثير من الأحيان بالرفض وربما يتم إحالتها إلى الإدارة القانونية. وقد تغير هذا الآن نتيجة للاستفادة من التجربة اليابانية، وأصبحت الكثير من الشركات الأمريكية تنظر إلى هذه الشكاوى كمصدر مجاني للمعلومات التي يستفاد منها لتحسين نوعية المنتجات وبالتالي زيادة القدرة التنافسية. وبعض الشركات مثل: بروكتر وجامبل Procter & Gamble أصبحت توفر أرقام هواتف مجانية لتقديم الشكاوى، ويتم توجيه هذه الشكاوى بشكل منظم إلى أقسام التصميم والتصنيع.

وقد وجد في دراسة لمجموعة مختلفة من المنتجات التي تزيد الخسارة المحتملة فيها على الزبون أكثر من ١٠٠ دولار أن ما يقارب من ٥٤٪ من الزبائن الذين تم إيجاد حلول لشكاواهم عادوا لشراء البضائع نفسها، مقارنة بنسبة ٩٪ فقط من الزبائن غير الراضين الذين لم يتقدموا بشكوى. بل إن الذين اشتكوا ولم يحصلوا على ردود مرضية كانوا أفضل من الذين لم يتقدموا بشكوى أصلا. وربما كان ذلك بسبب أن الحديث مع أحد موظفي الشركة والذي أظهر اهتمامه بالموضوع أقنعهم أن الشركة تهتم بآرائهم.

التلوث البيئي: نتيجة لاستحداث جملة من الأنظمة المتعلقة بالتلوث البيئي في السبعينيات الميلادية استجابت العديد من الشركات (٨٠٪ من الشركات تقريبا وفقًا لأحد الدراسات) لهذه

الأنظمة بوضع فلاتر في نهاية الأنابيب لحبس وفلترة المواد الناتجة عن عمليات التصنيع. فقد كان الإطار الفكري لهذا الموضوع هو " كيف نضع فلاتر تحد من نسبة التلوث البيئي بشكل سريع؟" ونتيجة لذلك زادت التكلفة مما أثر على كفاءة التشغيل ونسبة الأرباح. أما بعض الشركات(مثل:٣ إم 3M وداو كورننق Dow Corning) فقد اختارت إعادة بناء طرق التصنيع بما يحقق إعادة استخدام المواد التي يمكن أن تلوث البيئة أو منع تكونها. وقد أثبتت هذه الطريقة أنها أكثر جدوى اقتصادية على المدى الطويل. فقد أصبح الإطار الفكري الآن غالبًا كما يلي:(ماهي الطرق الأجدى اقتصاديا لتصنيع منتجات أقل تلويثا للبيئة؟).

تمرين اكتشاف الإطار الفكري

هل سبق وقام غيرك بحل مشكلتك؟

المشكلة.

ملخص للمشكلة.

المشكلة في إطارهم الفكري.

الحل الذي وصلوا إليه.

أفكار جديدة للتعامل مع مشكلتي.

المفاوضات Negotiation: كانت المفاوضات في العادة مبنية على الإطار الفكري للحروب أو المنافسات الرياضية، فهي أما ربح أو خسارة. وهذه المعادلة الصفرية بدأت تتغير إلى إطار فكري جديد (الكل يمكن أن يفوز). فبعض الكتب المشهورة مثل: كتاب روجرز فيشر Roger Fisher ووليم أوري William Ury (Getting to Yes) يضع الإطار الفكري للمفاوضات كرحلة وليست معركة. فهما يريان أن كلا من الطرفين يمكن أن يصلا إلى تحقيق كل أهدافهم أو قريبا منها. وبعض الخلافات، مثل: المفاوضات المتعلقة بزيادة الرواتب، ربما تبدو معادلة صفرية. ولكنها ستكون معادلة صفرية فقط عندما يتم قولبتها على العائد المالي على المدى القصير فقط، وليس على أبعاد أخرى مهمة مثل: التطور المهني، الأمان الوظيفي، الترقيات، الصلاحيات والمسئوليات، الجوانب المعنوية وغيرها.

ضبط الجودة: لعقود عديدة من الزمن كان مفهوم ضبط الجودة لدى الشركات أمريكية يعني الحد من أخطاء التصنيع إلى أقل نسبة ممكنة، وإذا تحقق هذا فهذا يعني تحقيق الجودة. ولكن حديثا، اكتشف الكثيرون أن الجودة يمكن أن تتحسن تحسنًا مستمرًا وبدون حدود، وبالذات عندما يتم تصنيع منتجات جديدة قابلة للتطوير. وعلى سبيل المثال في أحد الشركات (شركة أي تي تي ITT) فقد أدت طريقة التفكير الجديدة إلى تغيير جذري في تصميم نظام معلومات جديد اتسم بالبساطة الكبيرة. وقد أدى هذا التغيير إلى انخفاض معدل الخلل بمقدار ٥٠٪ ووفر للشركة ٦٠ مليون دولار سنويا. وفي واقع الأمر فإن عدد التقنيات التي كانت جديدة كان محدودًا، وكان التغيير المهم هو تغيير الإطار الفكري من البحث عن جودة "مقبولة" إلى البحث عن "تحسين مستمر" للجودة.

اختيار إطار فكري فعال

الإطار الفكري الفعال الذي يعينك على صنع القرارات الصائبة، هو الإطار الذي يأخذ في الاعتبار كل جوانب الواقع الذي تعيشه وتحتاج التعامل معه، وفي الوقت نفسه بدون زيادة كبيرة في تعقيدات المواضيع التي تحاج التعامل معها. وإذا كانت هناك قاعدة ذهبية للموضوع فهي "يجب أن يلائم الإطار الفكري المشكلة التي نرغب حلها". وربما يبدو هذا بديهيا، ولكن القليل من الناس فقط، يستطيع تحقيقه بشكل ثابت ومتسق. والسؤال هنا لماذا؟ والجواب أولًا، أن معظم الناس ليسوا منتبهين أصلا، للإطار لفكري الذي يستخدمونه، وثانيا، أنه ليس لديهم أُطر فكرية أخرى ليختاروا منها.

وقد تمكنت بعض الشركات من عمل إطار فكري ناجح وفعال لجميع ما يقومون به من أعمال. فشركة شلمبيرجر Schlumberger شركة الخدمات البترولية الميدانية العملاقة بدأت كشركة

تقنية لرصد الزلازل. وقد أعادت وضع الإطار الفكري لها "كمقدم خدمة المعلومات لشركات البترول" وقد استطاعت النمو المضطرد وتحقيق أرباح عالية حتى وصلت قيمتها إلى ما يزيد على٥ بليون دولار. وشركة أي بي إم IBM تذكر موظفيها باستمرار أن شركة أي بي إم شركة خدمات وليست تقنية فقط وبهذا حددت جانبا تستطيع أن تنافس فيه وتحقيق الكثير من التفوق على غيرها مع أنها في مجال صناعي يعنى عادة بالتقنية، وليس بالخدمات.

ولكن من المهم أيضًا أن ندرك أن الأطر الفكرية التي تتمسك بها بعض الشركات بقوة يمكن أن تكون مصدر إشكال. فأحد الشركات المتخصصة في الطعام المخصص لوجبات الإفطار أدركت أن مجال منتجات طعام الإفطار محدود، وبدأت بحملة بحث جاد عن مجال آخر يمكن أن تستثمر فيه. وقد ظهر منتج آخر أيدته نتائج البحث مرارًا وهو المواد المخصصة لطعام الكلاب. ولكن مسئولي الشركة رفضوا العمل في هذا المجال لأنه يخالف الصورة الذهنية لهم ولمجال عملهم. ومن المهم هنا أن تبحث هذه الشركة عن الجذور التي بنت عليها طريقة التفكير، فلابد من أن تحدد لماذا ترى أن المحللين الذين اقترحوا الدخول في مجال طعام الكلاب مخطئين؟ أو تعيد النظر في الحدود التي تحيط بإطارهم الفكري.

ومن المناسب هنا أن تحاول التفكير في الأُطر الفكرية التي تبدو لك مناسبة، وأن تفكر في كل منها فما الجوانب التي تركز عليها؟ وما الجوانب التي تهمشها، أو تخفيها، أو تحرفها، أو تلغيها بالمرة؟ وحاول استكمال نموذج تحليل الأُطر أدناه لكل منها وبعدها تأمل فيما يمكن منها أن يناسب المواضيع التي تهمك.

وتذكر أن تتصرف كفنان عندما تفكر في تبني إطارًا فكريا بقدر ما تتصرف بطريقة علمية. واختر الإطار الفكري الذي يريك أساسيات الموضوع بأفضل طريقة ممكنة.

إذا لم تتمكن من اختيار إطار فكري مناسب، اختر حلا قويا

إذا أمكن اختيار إطار فكري يمكنك من استيعاب الوضع كاملا بطريقة أفضل من غيره، فاختر الحل المنبثق من هذا الإطار. وربما تستطيع أحيانًا استخدام نموذج كمي ناتج من برامج جداول على الكومبيوتر وغيرها من أدوات نظم المعلومات الكمية لدعم صنع القرار. فلو كنت ترغب على سبيل المثال، في الاستثمار في مجال العقارات رغبة في العوائد السنوية، ونمو الرأسمال، وفوائد نظام الضرائب، فربما تستطيع تحقيق كل ذلك من خلال إطار فكري واحد.

ولكن في غالب الأوقات، لن تجد إطارا فكريا يتفوق بشكل واضح على غيره. ولهذا فينبغي أن تجرب استخدام العديد من هذه الأطر وتقارن.

وفكر في موضوع معقد مثل تقييم شركة في مرحلة استحواذ. فهناك أربعة طرق تبدو معقولة:

١ – صافي القيمة الحالية للعوائد: التدفق النقدي المتوقع مع الأخذ بالاعتبار للمخاطر والوقت.

٢ – قيمة التصفية: القيمة النقدية المساوية لكل الأصول إذا تم بيعها بصورة عادية.

٣– سعر السوق: يعتمد ذلك على الأسعار الحالية المدفوعة للشركات المماثلة.

٤ – القيمة السوقية للسهم: المبلغ المستحق للشركة للملاك الحاليين في سوق الأسهم.

ومن الواضح أن الاعتماد على أي من هذه الطرق يغفل جوانب مهمة. وربما كانت الطريقة المنطقية المتاحة هي حساب قيمة الشركة وفقًا لكل من هذه الطرق وغيرها، ومن ثم مقارنة النتائج. وفي موضوع الاستحواذ على الشركات فإن العامل المشترك بين الأطر المختلفة هو القيمة المالية. ولهذا فمن الممكن مقارنة القيمة المالية وفقاً لكل من هذه الطرق.

ولكن هناك أوضاع عديدة أخرى، يصعب إيجاد أطر لها تتناول الموضوع بطرق يمكن مقارنتها مع بعضها. فأحد الطرق هنا يمكن أن تظهر نتائج تؤيد طريقة أخرى أو تخالفها.

وعندما يحدث مثل هذا فهناك حل بديل وهو أن يتم اختيار حل أو طريقة ثابته وقوية. وبمعنى آخر ابحث عن طريقة تشير إلى احتمال أكثر للنجاح وفقًا لعدة طرق وأطر، كما يظهر من المثال التالي:

حكاية المطبخ الرمزية

في حكاية رمزية جميلة (نشرت في البداية في مجلة هارفارد بيزنيس ريفيو Harvard Business Review في عام ١٩٦٢) يمكن أن نرى أثر الأطر المختلفة لصنع القرارات وفكرة الحلول القوية الثابتة. فقد وجد أحد ملاك المطاعم أن هناك مشاحنات وخلافات مستمرة حول طلبات الزبائن بين الطباخين والجرسونات في المطعم وبالذات في أوقات الذروة. وقد استشار أربعة خبراء، يمثلون أربعة تخصصات مختلفة:

عالم اجتماع: وقد وصف المشكلة من خلال إطار فكري يتعلق بمشكلة اختلاف الرتب وتسلسلها: فالطباخون يجدون صعوبة في تلقي الأوامر من الجرسونات الأقل منهم في المستوى الوظيفي. وقد أشار عليه بعمل برنامج تدريبي لتدريب الجميع على طريقة التعامل مع هذه الحساسية بينهم.

عالم أنثروبولوجيا (علوم الإنسان): وقد أكد على أن المشكلة تتعلق بمشكلة ثقافية وبالذات فيما يتعلق بالاختلاف في دور كل من الرجال والنساء. فالطباخون الرجال لا يحبون ترتيب أعمالهم وفقًا لما يقوله النساء. وقد اقترح أن يعطى أحد كبار الطباخين الصلاحية للإشراف على الموضوع بحيث يستطيع أن يحدد للجرسونات أين يضعون الطلبات ويقوم هو بتوزيعها على الطباخين؟

عالم نفس: شخص الموضوع على أنه تنافس الأقران، فالطباخين والجرسونات مثل:الإخوان والأخوات الذين يتنافسون على إرضاء الرئيس، والذي أصبح بمقام الأب بالنسبة لهم. وقد نصحه بعمل جلسات أسبوعية إرشادية لكل من المجموعتين لتحسين التواصل بينهم.

عالم في مجال المعلومات: وقد أشار إلى أن المشكلة تتعلق بتجاوز القدرة الذهنية على الاستيعاب. ففي وقت الذروة، تتزايد أعداد الطلبات ويصبح من الصعب تذكرها، مما يؤدي إلى تكون الضغوط النفسية والاحتكاك بين العاملين في المطبخ. وقد أشار إلى شراء نظام كومبيوتر بحيث تدخل الطلبات فيه من قبل الجرسونات ويتم عرض الطلبات بشكل واضح ومرتب وفقًا للزمن للطباخين.

وقد أصيب مالك المطعم بالحيرة من هذه الاختلافات. وخشي أنه لا يستطيع تحمل تكاليف تطبيق أي من هذه الحلول المقترحة. ثم حتى لو طبقها فماذا لو لم تنجح رغم التكلفة؟ ونتيجة للإحباط الذي كان يحس به، ذكر المشكلة لأحد صغار الطباخين فأجابه "في أحد المطاعم التي كنت اعمل فيها سابقًا، كان لديهم عجلة تدور في السقف وكنا نعلق أوامر الزبائن فيها، والطباخون يستطيعون أن يديروها ويأخذوا أوامر طلبات الزبائن بالترتيب عندما يكونون جاهزين لطبخ شيء جديد. وقد سهلت الموضوع كثيرًا، فما رأيك لو جربنا الطريقة هنا؟

ولم يكن مالك المطعم متأكدا من جدوى هذه الطريقة ولهذا عرضها على مستشاريه الأربعة. وقد استمر كل منهم بالتوصية على مقترحه السابق، ولكن كل منهم قال: بأن هذه الطريقة الجديدة يمكن أن تحل المشكلة أيضًا:

عالم الاجتماع قال بأن هذه الطريقة ستحل مشكلة اختلاف الرتب لأن الطلبات ستنتظر معلقة حتى يأخذها الطباخون.

عالم الأنثروبولوجيا قال بأن هذه الطريقة ستزيل الارتباط بالأشخاص وبالتالي لا يشعر الطباخون بآثار اختلاف الأدوار بين الرجال والنساء.

عالم النفس قال: بأن هذه الطريقة ستخفف الاحتكاك بين الطباخين والجرسونات مما يخفف حساسية الأقران.

وعالم نظم المعلومات ذكر أن هذه الطريقة ستضيف ذاكرة خارجية تشابه الكومبيوتر بمعنى أن الطلبات ستحفظ في أوراق.

وقد تم تطبيق هذه الطريقة في المطعم وحققت نجاحًا باهرًا. وقد استغنى فيها بعد عن استشارة أي من هؤلاء الخبراء. والدرس المستخلص هنا هو أنه عندما يكون القرار منطقيا باستخدام عدة أطر فكرية مختلفة، فهو غالبًا قرار صائب.

الحلول الثابتة في واقع الحياة

تمكنت بعض الشركات من تطوير أنظمة شاملة تحاول البحث عن الحلول الثابتة. ففي مرحلة التخطيط الإستراتيجي، على سبيل المثال يتم الطلب من المسئولين أن يعملوا عدة سيناريوهات أو أطر فكرية تستشرف المستقبل، ويتم تقييم إستراتيجيتهم الحالية وفقًا لكل من السيناريوهات والأطر المختلفة لصنع القرارات المختلفة. وهذا يؤدي إلى البحث عن الخيار المناسب وفقًا للعديد من السيناريوهات أو الأطر المختلفة لصنع القرارات. وربما يكون هذا الخيار أفضل بكثير من الخيار الذي يكون مبنيا على سيناريو واحد حتى وإن كان أكثر سيناريو محتمل في المستقبل.

فشركة شل للبترول Royal Dutch/Shell على سبيل المثال، طورت نظام واسع للتخطيط للسيناريوهات المحتملة مستقبلا عن طريق النظر للعالم بأطر مختلفة. فقسم التخطيط الإستراتيجي في الشركة (الموجود في لندن) يمكن أن يعرض أمام المسئولين التنفيذيين في الشركة السيناريوهات الآتية:

- السيناريو الأول هو إلا يكون هناك أي مفاجآت مستقبلية، بحيث يكون النمو الاقتصادي ثابت وبطيء وتبقى أسعار البترول ثابتة.
- السيناريو الآخر يفترض وجود أزمات عالمية بسبب ثورات في الدول المنتجة للبترول، مما يؤدي إلى تباطؤ في النمو الاقتصادي، وأسعار عالية ومتذبذبة للبترول.
- وهناك سيناريو يصف نمو اقتصادي قوي مع انخفاض لأسعار البترول نتيجة لجهود كبيرة في مجال توفير الطاقة وتطور كبير في مجال التقنية والطاقة البديلة.

وغيرها من السيناريوهات.

وتسعى شركة شل عادة أن تكون السيناريوهات لا تقل عن اثنتين ولا تزيد عن أربعة. ولكن لابد أن تكون كل من هذه السيناريوهات ممكنة ومحتملة. ويحاولون بعدها في الشركة وضع قرارات إستراتيجية وفقًا للآثار المحتملة وفقًا لكل من هذه السيناريوهات. وعلى سبيل المثال، فإن الاستثمار في بناء محطات وقود جديدة يمكن أن تكون خطوة مربحة وفقًا للسيناريو الأول وهو الأكثر احتمالا وفقًا

للخبراء الإستراتيجيين. ولكن يمكن إلا تكون مربحة وفقًا لسيناريو النمو الاقتصادي البطيء (لقلة الطلب من المستهلكين) ولن تكون أيضًا مربحة وفقاً لسيناريو النمو المتزايد المرتبط بتطور التقنية (فربما كان التطور في صناعة السيارات سيؤدي إلى استخدام أقل لمنتجات البترول).

ولكن يمكن الاستثمار في بناء مصانع جديدة أكثر كفاءة لمشتقات البترول وهذا سيكون مناسبًا وفقًا للثلاثة سيناريوهات: فتساعد في زيادة المبيعات في حالة وجود زيادة متوسطة أو كبيرة في المبيعات، وستساعد أيضاً في الحد من تكلفة الإنتاج في حالة وجود سيناريو تباطؤ النمو.

وقد استفادت شركة شل كثيرًا من تبني هذا الأسلوب. فقد تمكنت من توقع انخفاض أسعار البترول أفضل من أي شركة بترول أخرى، وتمكنت من التعامل مع مشكلة نقل المنتجات البترولية في بداية الثمانينات أفضل من أي من منافسيها. ويعتبرها المحللون الاقتصاديون من أفضل شركات البترول إدارة. (سنناقش الطرق المناسبة لبناء السيناريوهات في الفصل الخامس).

بناء الإطار الفكري: من أهم واجبات العمل الإداري

كلما ارتفعت مسئولية الإنسان في المؤسسة التي يعمل فيها، ينبغي أن يزيد الوقت الذي يقضيه في بناء الأطر المختلفة لصنع القرارات. ففي العالم المعقد الذي نعيش فيه وعدم وضوح المستقبل، ينبغي على القادة ألا يكتفوا دائما باختيار السيناريو الأكثر احتمالا. ولكن ينبغي لهم أن يتأكدوا مما يلي:

- أن كل من في الشركة يقومون بوضع أطر فكرية مدروسة ومناسبة للقضايا التي تهم الشركة.
- أن الأطر المختلفة لصنع القرارات الرئيسة في الشركة مناسبة.
- أن القرارات المعقدة يتم تقييمها وفقاً لأطر فكرية عديدة ومختلفة.

فالقياديون يجب أن يتعاملوا مع موضوع الأطر المختلفة لصنع القرارات حتى قبل تكليف من يقوم ببحثها. فعند كتابة المسودة لأي تقرير أو حتى جدول أعمال يجب تأطير المشكلة أولًا، ولهذا فمن المهم للقياديين توجيه موظفيهم فيما يخص التأطير حتى في هذه المرحلة. فإما أن يقوموا بتحديد الإطار الفكري المناسب لموظفيهم أو يساعدوهم في اختيار الإطار الفكري المناسب.

اختلاف الأطر المختلفة لصنع القرارات يمنع التواصل الفعال

ففهم الأطر المختلفة لصنع القرارات يساعد في التواصل الفعال مع الآخرين ويمكنك من إقناعهم بما تريد. ويكون سبب فشل البعض في إقناع الآخرين بوجهة نظرهم هو اختلاف الإطار

الفكري بينهم. فكل من الطرفين ينظر للعالم بإطار فكري معين يختلف عن الآخر، ووجهة نظر أحدهما لا يستطيع الآخر رؤيتها من إطاره المختلف. وتأمل في المثال التالي:

فشركة جينيتيك Genentech المتخصصة في البيو تكنولوجي أصيبت بصدمة في مايو ١٩٨٧م عندما رفض مجلس هيئة الغذاء والدواء الأمريكية الموافقة على علاجها المضاد للتخثر تي بي أي tPA. فقد كانوا واثقين تماما في الشركة أنه سيتم الموافقة على العلاج، حتى أنهم بدأوا بالفعل بالاستثمار بمئات الملايين في الزراعة والتجهيزات اللازمة لإنتاج هذا العلاج، وقاموا بتوظيف مئات الموظفين لتجهيز المنتج للأسواق، وقاموا بحملة دعاية تتحدث عن نزوله القريب للأسواق، وملئت المستودعات بكميات كبيرة من العلاج والتي ستفقد قيمتها خلال سنتين إذا لم يتم بيعها.

وكان العديد من قادة شركة جينيتيك هم من المتخصصين في الكيمياء الحيوية وعلماء الأحياء الجزيئية والذين يركز إطارهم الفكري على الأدلة العلمية المتعلقة بالأبحاث المعملية. واستعدادا لاجتماع مجلس هيئة الدواء والغذاء فقد قاموا بإعداد ملفات من الأدلة المعملية والتي تثبت أن العلاج يستطيع إذابة الجلطات الدموية.

ولكن مجلس هيئة الغذاء والدواء يتكون في غالبية أعضائه من متخصصين في المجال الطبي والذين يركز إطارهم الفكري على الأدلة الإكلينيكية وليست المعملية. فهم يرغبون في رؤية أدلة مبينة على معالجة مرضى حقيقيين (أي مبنية على إطار طبي). فهم يعرفون الكثير عن اختلاف بين ما يحدث في الواقع أثناء علاج المرضى وبين ما يظهر من أدلة في المعمل. ولهذا فلم يكن لديهم القناعة الكافية في الأدلة العلمية التي قدمتها شركة جينيتيك.

ولم تكن شركة جينيتيك قد قامت إلا بإعداد أدلة محدودة إكلينيكية ولم تركز بما يكفي على الأدلة الإكلينيكية على المرضى. وفي خلال أسبوع بعد رفض الموافقة على العلاج، انخفض سعر سهم الشركة في سوق الأسهم بمقدار ٢٤٪ وهذا يساوي ما يقارب بليون دولار من قيمة الشركة.

القدرة على التواصل تكون أفضل عند فهم أطر التفكير

ذو القدرة المتميزة في التواصل مع الآخرين يوجه رسائله بطريقة تلائم الإطار الفكري للمستمع. فعندما يطرق مندوب تسويق بضاعة ما باب بيتك أو مكتبك على سبيل المثال، فهو يحاول أن ينظر لجوانب حياتك التي يمكن أن تشترك وإياه فيها، ويبدأ بالحديث عنها ليشعرك أن تفكيرك يتلاءم مع تفكيره وبالتالي أنه يستحق ثقتك.

ولنفكر في المثال التالي المتعلق بشركة استشارية صغيرة والتي احتاج القائمون فيها أن يوائموا إطارهم الفكري عندما تعاقدت معهم أحد المنتجعات الكاريبية لمساعدتهم في تقليل المصروفات. فقد

وجدت الشركة الاستشارية أن المنتجع يتم إدارته بكفاءة وبطريقة فعالة، ولكنهم كانوا غافلين عن جوانب مهمة يمكن أن تزيد من أرباحهم. فقد كانوا يركزون جهودهم في التسويق في المنتجع على صغار الزبائن المعتادين. وكانوا لا يهتمون بسياحة المؤتمرات واللقاءات الكبيرة ولا بوسائل الحجز والتسويق المشتركة مع المنتجعات الأخرى.

وقد لاحظ المستشارون هذه الفرص المهدرة ونظروا إليها "كتكاليف فرص مهدرة". وتكاليف الفرص من النادر أن يمكن قياسها بشكل مباشر، ولكن الإطار الفكري للمستشارين هنا قد قادهم إلى معاملتها من حيث الأهمية بالهدر في المصاريف. ولهذا فقد نصحوا إدارة المنتجع أنه من المهم أن يعاملوها بجدية وكأنها مصروفات تخرج من الصندوق، ونصحوهم بتبني طرق جديدة في التسويق.

ولم يتمكن مدير المنتجع (الذي بنى خبراته بنفسه) من تفهم وجهة نظرهم. فكان الذي يهمه هو الحد من المصروفات الزائدة حاليا، وليس الفرص التي يراها المستشارون مستقبلاً.

وفي نهاية الأمر، فكر المستشارون في طريقة لتغيير مؤشرات الأداء لدى المدير من الدخل الحالي إلى ما سيكون عليه الدخل لو تم الاستفادة من الفرص المشار إليها. وأوضحوا له أنه بدون استغلال هذه الفرص فستكون خسارة المنتجع ٧٨ مليون دولار سنويا.

وقد اعترف لنا المستشارون لاحقًا، أننا اضطررنا أن نخمن مبلغ الـ ٧٨ مليون دولار، لأن وضع رقم محدد كان مبررًا فقد كان الطريق الوحيد لإيصال الرسالة لهم.

فمعرفة إطار التفكير للمستمع لك أساسي للتواصل معه. وعندما تحتاج إلى إقناع شخص ما، فمن المناسب أن توائم طريقة تفكيرك بتقمص طريقة تعامله مع الموضوع ووضع نفسك مكانه قبل مقابلته. وربما ترغب في استكمال نموذج تحليل الإطار الفكري كما هو موضح سابقًا لتحليل إطارهم الفكري بطريقة مفصلة.

فهم أطر التفكير أثناء المفاوضات

تفهم الإطار الفكري لخصومك في المفاوضات يمكن أن يعينك على تحقيق نجاح متميز. وكثير من شركات بيع السيارات على سبيل المثال، يبنون إطارهم الفكري لإستراتيجيات البيع باستخدام أسلوب يسمى "المربعات الأربعة". فهم يحاولون أن يحددوا ما هو الإطار الفكري للزبون عند الشراء:

- فالبعض يهمه الحصول على أرخص سعر للسيارة.
- والبعض يهمه تخفيض القسط الشهري الذي سيدفعه.
- والبعض يهمه الحصول على أعلى سعر لسيارته القديمة كجزء من الصفقة.

- والبعض يهمه تخفيض الدفعة الأولى.

وعند فهم الطريقة التي تعبر عن الإطار الفكري للزبون يقوم المسوقون بإعداد تفاصيل العرض وفقاً لطريقة تفكير الزبون. وهناك بعض المشترين الذين تمكنوا نتيجة معرفتهم "بإطار الأربعة مربعات" من خداع البائعين والحصول على عروض متميزة. وعلى سبيل المثال فإن كين كاربنتر Ken Carpenter يعمل في مجال التوريد لبعض البضائع لشركات بيع السيارات في أوريجن ولديه العديد من الأصدقاء بينهم. ويقول: إنه في أحد المرات خدعه أحد البائعين في رهان خسر نتيجة له مبلغ ٣٧٠ دولارا. ولهذا قرر أن ينتقم لخسارته في الرهان.

ففي الساعة الثالثة ظهرا من آخر يوم سبت في الشهر يقول كاربنتر كنت أعرف أن مالك الشركة لن يكون موجودًا وأن موظفي التسويق سيكونون متعبين، وسيكونون حريصين على تحقيق رقم مناسب لإحصائيات مبيعاتهم الشهرية. ويضيف بأنه توجه إلى أحد موظفي المبيعات قليلي الخبرة وأخبره أنه يفكر في دفع دفعة مقدمة كبيرة والباقي يمكن أن يتم عن طريق عقد تمويل، وبدأ في الضغط لتقيل الفرق بين الدفعة المقدمة والتكلفة النهائية. وقد قدر موظف المبيعات أنه يمكن تحقيق أرباح نتيجة عقد التمويل والإضافات الأخرى مثل عقود التأمين على التمويل. وبعد الإجراءات المعتادة للزبائن المتمرسين تم أخذ كاربينتر إلى مدير مندوب المبيعات المناوب في المعرض والذي أحاله بدوره إلى مدير المبيعات العام. وقد وافق مدير المبيعات على السعر الذي طلبه كاربينتر والذي يزيد بدولارات محدودة على التكلفة الفعلية. ولكنه اشترط دفعات شهرية تفترض نسبة أرباح عالية نتيجة عقد التمويل. بعدها تم إرسال كاربينتر إلى قسم الشئون المالية والتأمين، حيث افترض أن أرباح الشركة ستتحقق من هذا التمويل.

وفي مكتب الشؤون المالية، رفض كاربينتر كل الشروط المتعلقة بالتمويل وكل الإضافات المعروضة وكتب بدلًا عن ذلك شيكا بالمبلغ للفرق بين سعر السيارة كاملًا والدفعة الأولى المقترحة.

ويتذكر كاربينتر بسعادة أن مالك الشركة عندما حضر في صباح يوم الاثنين وعرف ما حصل وكادت تصيبه نوبة صرع، اتصل بي وعندما سألته هل استطعت أن انتقم منك بأكثر من مبلغ ٣٧٠ دولار، أغلق في وجهي التليفون (لحسن الحظ ما زلنا أصدقاء).

عمل الأطر المختلفة لصنع القرارات لقراراتك: الخلاصة

التحكم في الإطار الفكري الذي يتم بناء عليه صنع القرارات يمكن أن يكون سببًا للقوة والحكمة في الوقت نفسه. فصنع القرارات بناء على أطر فكرية ضعيفة أو بدون أطر فكرية منظمة بالمرة سيقود في النهاية إلى كوارث.

والتحكم في الأطر المختلفة لصنع القرارات يتطلب أن كل قرار مهم يجب أن يحتوي على الأقل أربع خطوات:

١- تعرف على الإطار الفكري الذي عادة تستعمله أنت أو المؤسسة التي تعمل فيها بشكل تلقائي (وفي العادة بدون تفكير).

٢- ابحث عن إطار فكري أو أكثر يمكن أن تكون مناسبة كبدائل.

٣- حدد النقاط المناسبة لكل إطار وما الجوانب التي لا تظهرها بالشكل المناسب أو تغفلها بالمرة.

٤- نسق الأطر مع المشكلات، بمعنى أن يتم من بين هذه البدائل اختيار الإطار أو الأطر التي تعتبرها الأفضل.

فإذا كان أحد هذه الأطر قادرًا على احتواء العناصر المهمة للموضوع فعض عليه بنواجذك، فأنت تشبه فنانا رسم لوحته الرائعة.

وإذا لم تجد إطارا محددا، فينبغي أن تنظر للمشكلة من خلال عدة أطر عسى أن تجد حلًا مثاليا.

وكل من الطريقين سيحقق لك فرصة أفضل للنجاح.

الباب الثاني

جمع المعلومات

الفصل الرابع

التعرف على ما تجهله
KNOWING WHAT YOU DON'T KNOW

هذه الفكرة اللعينة حمقاء ومستحيلة حتى أنني على استعداد أن أقف على متن السفينة الحربية عندما يحاول هؤلاء المغفلون ضربها من السماء.

نيوتن بيكر

*وزير الحرب الأمريكي عام ١٩٢١، في ردة فعله على قول الجنرال بيلي ميتشل **Billy Mitchell**، إن الطائرات يمكن أن تلقي القنابل على السفن الحربية وتغرقها.*

كان نيوتن بيكر أحد أبرز الرجال الذين تقلدوا منصب وزارة الحرب الأمريكية. وكان من دعاة السلام المعروفين عندما تقلد منصبه في عام ١٩١٦. وقد أعجب به الرئيس الأمريكي ودرو ويلسون Woodrow Wilson بسبب جهوده في الإصلاحات التي تمت في مدينة كليفلاند كمدعي عام ثم عمدة للمدينة. وفي الكونجرس، حيث كان حزب ويلسون الديمقراطي يمثلون الأقلية، تم التنديد بالإصلاحات التي قام بها داعية السلام بيكر، ومع ذلك فبعد اشتراك الولايات المتحدة في الحرب العالمية الأولى، كان لإخلاص بيكر وشجاعته بالإضافة إلى كفاءة العمل في وزارته دور في فوزه باحترام حتى المنتمين للحزب الجمهوري.

فكيف يمكن لرجل يملك مثل هذه المؤهلات أن يقول: إنه على أتم الاستعداد للوقوف على متن سفينة حربية بينما يقوم أفضل الطيارين بمهاجمتها بالقنابل؟ والجواب المنطقي هو أن بيكر ومن يعمل معه أخطأوا في الحكم على الموضوع. وهذا يمكن أن يحدث حتى لأفضل المفكرين. وقد كان هذا هو اعتقاد العديد من المثقفين في الحرب العالمية الأولى فقد كان الاعتقاد السائد أنه لا يمكن لطائرة أن تغرق سفينة حربية.

والمشكلة الرئيسة هنا أكبر من مجرد تخمين خاطئ فمشكلة بيكر الكبرى أن قناعته المتصلبة هذه، لم تكن مبنية على معلومات كافية تبرر له عمق هذه القناعة. فهو كان على قناعة تامة (بدون مبرر إطلاقًا) أنه لا يمكن لطائرة أن تغرق سفينة حربية. ومراجعة الموضوع بعقل منفتح كانت ستظهر له أنه ليست هناك أرضية صلبة لقناعاته، وأنه كان من المناسب أن يجري بعض التجارب للتحقق من الموضوع.

وعندما تولى وارين هاردنق Warren Hardingالرئاسة بعد ويلسون تم فعلا إجراء تجربة ميدانية، وتمكن سرب الطائرات التابع للجنرال ميتشيل من إصابة إحدى السفن الحربية وإغراقها في أعماق المحيط (وفي ذلك الوقت كان بيكر قد عاد إلى كليفلاند ليمارس من جديد مهنة المحاماة، ولهذا لم يكن على متن السفينة عندما تم الهجوم عليها).

والخطأ الذي وقع فيه بيكر هو مثال للأخطاء التي يمكن أن يقع فيها حتى الأذكياء عندما يفشلون في التقييم الواعي للمعلومات التي أمامهم. وهو أيضًا مثال لخطئين آخرين في التفكير يقع فيهما كثير من الناس.

خطأ التفكير رقم ٤

الثقة المفرطة في الرأي الشخصي، والتقصير في جمع المعلومات اللازمة للوصول للحقائق بسبب الثقة المفرطة في قناعاتك وآرائك.

خطأ التفكير رقم ٥

القرار السريع المبني على النظرة القاصرة بالاعتماد على ما تعتقد أنها بدهيات، والاعتماد على المعلومات المتوفرة في وقتها.

وهذه الأخطاء يمكن أن تسبب الكثير من الإشكالات في كل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار، ولكنها تؤثر بشكل خاص على عملية جمع المعلومات. ولهذا فإن متخذي القرار الواعين يتجنبون مثل هذه الأخطاء ويعملون على التأكد من الحصول على المعلومات ذات الجودة العالية. ويحددون في بادئ الأمر، بوضوح، قائمة بالمعلومات اللازمة لصنع القرار بشكل صحيح. ويتأكدون في بداية عملية القرار من دقة المعلومات المتاحة. ويتذكرون وباستمرار مخاطر الثقة المفرطة في الرأي الشخصي، والتحيز للمعلومات القريبة، ومصيدة التعلق الذهني بمعلومة معينة Anchoring Trap.

قياس المعلومات التي لديك

في بعض الأوقات تستدعي عملية التفكير في الإطار الفكري الذي ستتخذ بناءً عليه القرار، إعداد قائمة بكل المعلومات التي تحتاجها. فلو كنت ترغب في اختيار مكتب محاماة، على سبيل المثال، فإن تحديد المعايير التي ستستخدمها في الإطار الفكري ربما تقودك إلى التفكير في الأسئلة التي تحتاجها لتحديد مكتب المحاماة الذي ستختاره.

فإذا لم تكن قد أعددت قائمة بالمعلومات التي تحتاجها أثناء إعداد الإطار، فينبغي أن تعملها بمجرد أن تجد الإطار الذي يناسبك. واعمل هذه القائمة دون اعتبار للصعوبة المحتملة للحصول على هذه المعلومات، بما في ذلك المعلومات التي ربما تشعر أنه من المستحيل الحصول عليها (مثل:معدل التضخم بعد خمسة سنوات مثلا). وينبغي ليس فقط جمع المعلومات الواضحة، ولكن من المهم أيضًا تحديد المعلومات التي من المعروف صعوبة الحصول عليها أو ما يمكن أن يدخل وفقاً للأعراف العسكرية تحت عنوان "معلومات استخباراتية"، مثل: تخمين عدد الحضور في الأستاد الرياضي، أو التخمينات المتعلقة بأسئلة مهمة والتي لا يمكن الحصول على معلومات دقيقة عنها.

وبالطبع فإنه من الصعب عمل تقديرات دقيقة للأمور التي لا نعرف عنها إلا القليل، ومع ذلك فإن تحديد هذه المعلومات كثيرًا ما يكون مهما لصنع القرار بطريقة جيدة.

وجمع المعلومات واستخدامها بطريقة مرتبة ومنظمة سيحد من مخاطر الثقة الزائدة، والتحيز للمعلومات القريبة، والتعلق الذهني بمعلومات معينة Anchoring. ولكن الوقاية من هذه الأخطاء تستدعي إدراكا واعيا لكيف ولماذا يقع فيها حتى الأذكياء؟، وفي بعض الأوقات يستدعي تجنبها استخدام بعض الطرق أو التقنيات الخاصة.

الثقة المفرطة في النفس

هل لديك ثقة في النفس زائدة بقناعاتك؟ العديد من الدراسات أظهرت أن معظم الناس تقريبا يثقون كثيرًا في صحة آرائهم. فستجد مثلًا أن الكثيرين يعتقدون أنهم يعرفون الخطوات السليمة لحل مشكلات المؤسسة أو الشركة التي يعملون فيها.

والكثير من الناس لديهم قناعة مفرطة في آرائهم،حتى لو كان ذلك يتعلق بنظرة سلبية لأنفسهم وبقدراتهم. فالناس الذين يعانون من عدم الثقة في أنفسهم يعتقدون كثيرًا في ضعفهم ونقصهم أكثر مما يبرره أي دليل موضوعي.

وإذا كنت تشك أنك لا تعاني من هذه الثقة المفرطة في قناعاتك، فجرب التمرين أدناه. والذي يحتوي على عشرة أسئلة عن معلومات عامة، ونحن نعتقد أنه يمكن أن يكون أداؤك إيجابيا

في الامتحان حتى بدون التعرف على الإجابة النموذجية لكل سؤال من الأسئلة فالمطلوب فقط هو أن تعطي تقديرا عاليا وآخر منخفضا وأن تختار الجواب بحيث تكون متأكدا بنسبة ٩٠٪ أن الجواب الصحيح يقع في النطاق الذي حددته، وبمعنى آخر حدد النطاق بشكل واسع بحيث تضمن أن الجواب الصحيح في تسعة من الأسئلة داخل هذا النطاق.

ولاحظ هنا أننا لا نركز على معرفة ما تعرف من معلومات عامة بل في معرفة ما تدرك أنك لا تعرفه بشكل صحيح. فما تعرفه عن المعلومات التاريخية أو الجغرافية ربما يهمك أو لا يهمك في حياتك، ولكن معرفتك بنفسك وبمعلوماتك الشخصية يهمك إلى حد كبير. وهذا الاختبار سيكشف لك إذا كنت تبالغ في تقدير معلوماتك.

تقييم ذاتي للثقة المفرطة في النفس

لكل من عشر الفقرات الآتية، خمِّن حدا أدنى وحدا أعلى بحيث تكون متأكدا بنسبة ٩٠٪ أن الجواب الصحيح يقع داخل هذا النطاق. والتحدي الذي أمامك هو ألا يكون النطاق الذي تستخدمه ضيقا (أي أن الثقة مفرطة) ولا يكون واسعا كثيرًا (أي أن الثقة في النفس منخفضة كثيرًا) .

والمطلوب ألا يزيد خطؤك عن ١٠٪ أي: خطأ واحد فقط من العشرة.

	النطاق بحيث تكون نسبة الثقة ٩٠٪	
	الأقل	الأعلى
١ - كم كان عمر مارتن لوثر كنج عند وفاته؟	______	______
٢ - كم طول نهر النيل؟	______	______
٣ - كم عدد الدول أعضاء منظمة أوبك؟	______	______
٤ - كم عدد الكتب في كتاب العهد القديم؟	______	______
٥ - كم قطر القمر بالأميال؟	______	______
٦ - كم وزن طائرة البوينج ٧٤٧ بالأقة؟	______	______
٧ ما العام الذي ولد فيه وولف جانج موزارت؟	______	______
٨ - كم مدة الحمل بالأيام للفيل الآسيوي؟	______	______
٩ - كم المسافة الجوية بين لندن وطوكيو؟	______	______
١٠ - كم عمق أعمق نقطة معروفة في المحيط بالأقدام؟	______	______

الأجوبة: ١. ٣٩ سنة ٢. ٤,١٨٧ ميل ٣. ١٣ دولة ٤. ٣٩ كتابا ٥. ٢,١٦٠ ميل ٦. ٣٩٠,٠٠٠ أقة ٧. ١٧٥٦ ٨. ٦٤٥ يوم ٩. ٥,٩٥٩ ميل ١٠. ٣٦,١٩٨ قدم

فما نتيجة الاختبار؟ وهل أخطأت في أكثر من سؤال؟ وإذا كان الأمر كذلك فاعلم أنك لست وحدك. فقد وجدنا بعد إجراء هذا الاختبار على أكثر من ألف من مسؤولي الشركات الأمريكية والأوروبية، أن الذين لم يخطئوا في الإجابة أو أخطؤوا مرة واحدة أقل من ١٪. ومعظمهم أخطأ في أربع إلى سبع من العشرة. فقد كانوا يعتقدون أن معلوماتهم أفضل بكثير من الواقع.

فهل من الممكن أن تقديراتك في الأسئلة العامة والتي تظهر ثقة في المعلومات الشخصية مبالغ فيها، ولكن تقديراتك في مجال العمل أكثر دقة؟ هذا ممكن طبعا، وسنقترح عليك بعض الطرق في الفصل القادم التي ربما تساعدك في ذلك. ولكن الدراسات التي أجريناها، باستخدام أسئلة متعلقة بشؤون التجارة والأعمال وأسئلة متخصصة بطبيعة العمل، تظهر أن معظم الناس لا تختلف تقديراتهم في أعمالهم عن تقديراتهم في المعلومات العامة.

والجدول رقم (١ , ٤) التالي يظهر أن هذه الثقة الزائدة بالمعلومات يمكن أن تؤثر على شريحة عريضة من التخصصات. فطلاب درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة هارفارد أجابوا عن أسئلة مشابهة لأسئلة المعلومات العامة السابقة، ماعدا أنه طلب منهم أن يضعوا نطاقا للأجوبة بحيث يكونون متأكدين ٩٨٪ من صحتها، وهذا يعني ألا يكون الجواب الصحيح خارج هذا النطاق في أكثر من ٢٪. والنتيجة كانت أنهم أخطؤوا في ٤٦٪. (ولسوء الحظ، لم تكن نتائج طلابنا في شيكاغو وكورنيل أفضل).

جدول (١ , ٤). نتائج اختبارات زيادة الثقة في النفس .

أنواع الناس الذين عملوا الاختبار	أنواع الأسئلة	النسبة المئوية للخطأ	
		الهدف المثالي	النتيجة التي تحققت
طلاب درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة هارفارد	أسئلة عامة	٢٪	٤٦٪
موظفو شركة كيميائية	صناعة الكيماويَّات معلومات خاصة بالشركة	١٠٪ ٥٠٪	٥٠٪ ٧٩٪
مديرو شركة كومبيوتر	معلومات إدارة أعمال عامة معلومات خاصة بالشركة	٥٪ ٥٪	٨٠٪ ٥٨٪
الأطباء	احتمال إصابة مريض بالالتهاب الرئوي	٠ - ٢٠٪	٨٢٪
الفيزيائيون	معلومات علمية مثل: سرعة الضوء	٣٢٪	٤١٪

وحتى مسؤولو الشركات المتخصصون في المواد الكيميائية، عندما تم وضع أسئلة لهم في مجال عمل شركاتهم وتخصصاتهم أظهروا ثقة كبيرة في معلوماتهم.

وبالطلب منهم أن يضعوا نطاقا يكونون متأكدين منه بنسبة ٩٠٪، وبحيث لا يخطئوا في أكثر من ١٠٪، كانت الأجوبة الصحيحة خارج النطاق الذي وضعوه في ٥٠٪ من الأجوبة. وحتى عندما طلب منهم أن يضعوا النطاق بحيث يكونون متأكدين بنسبة ٥٠٪ - أو بمعنى آخر أن تكون الفرصة لكون الجواب الصحيح داخل النطاق مساويا لخارجه، لم يستطيعوا النجاح في ذلك. فقد أخطؤوا بما يقارب الثلثين.

أهل التخصصات الأخرى ليسوا أفضل حالًا. فقدرة الأطباء على تشخيص الالتهاب الرئوي اتسمت بنسبة الخطأ نفسه الذي وقع فيه مسؤولو الشركات. وحتى العلماء الذين كانوا يستخدمون النماذج الكمية ونظرية الأخطاء الإحصائية، كانت ثقتهم زائدة أيضًا.

والمشكلة نفسها موجودة حتى في الشركات المشهورة. فأحد مديري الشركات في الفورشين ٥٠٠ قام بدراسة تتضمن مراجعة ملفات الشركة بخصوص الزمن اللازم لاستكمال ثمانين مشروعا. وقد قارن هذا بالتقدير المبدئي، وقد كانت التقديرات في بعض المشاريع صحيحة: ففي المشاريع التي كان للشركة خبرات مشابهة، كان معدل الزمن للانتهاء من المشروع أقل بثلاثة في المائة من التقدير المبدئي في بداية المشروع. ولكن في المشاريع الجديدة، كانت الثقة زائدة في المدة اللازمة لانتهاء المشاريع، وكان المعدل ١٨٪ أكثر من التوقع المبدئي، وغالبًا خارج النطاق الذي توقعوه.

الخطأ رقم ٤
الثقة المفرطة في معلوماتك والتقصير في جمع معلومات مهمة متعلقة بالموضوع بسبب الثقة المفرطة في قناعاتك وآرائك.

والثقة المفرطة في الرأي تؤدي إلى تصريحات مثل التي قالها نيوتن بيكر وغيره والمذكورة في الجدول رقم (٢ , ٤). وحبذا لو تأملت في محتوى تلك القائمة لترى بعض الأمثلة الواقعية.

وبطبيعة الحال فكثير من هؤلاء الخبراء الذين يتحدثون بثقة زائدة ربما لن يكون لآرائهم تبعات شخصية وربما تساعدهم قدرتهم ومهارتهم في الحديث بطريقة مقنعة على عدم التعرض لدفع ثمن خطئهم.

ولكن الموضوع مختلف في مجال التجارة وإدارة الأعمال، فالثقة المفرطة هنا -عادة - تؤدي إلى قرارات خاطئة وبالتالي إلى انخفاض في كمية الأرباح، وإلى الإقالة من الوظيفة، أو الإفلاس. وتصيب

الثقة المفرطة بالنفس في كثير من الأوقات منظمات بأكملها. ففي كتابه: (تفكير المجموع) Groupthink قام إرفنج جانس Irving Janis بمراجعة بعض قصص الفشل مثل: مهاجمة اليابان لميناء هاربر، والتَّنَصُّت على المركز الرئيس للحزب الديمقراطي في فندق ووترجيت في واشنطن دي سي، وحرب فيتنام. وقد وجد جانس أن العديد منها يمكن أن يكون سببه الثقة المفرطة التي شملت كامل المنظومة.

جدول (٢ , ٤). الثقة المفرطة بالنفس في مجتمع الخبراء.

الثقة المفرطة بالنفس في مجتمع الخبراء
(من المستحيل لآلات أثقل من الهواء أن تطير). عبارة لورد كيلفين Lord Kelvin– عالم الرياضيات البريطاني، الفيزيائي، ورئيس الجمعية الملكية البريطانية ١٨٩٥
(السيد ريجان لا يملك مظهر رئيس دولة). عبارة أحد رؤساء اتحاد الفنانين – رافضا فكرة أن يتولى رونالد ريجان دور البطل في فيلم The Best Man في عام ١٩٦٤م.
(حدوث حالة كساد اقتصادي مثل تلك التي حدثت في الفترة ١٩٢٠ -١٩٢١م مستحيلة بشكل خارج عن نطاق أي احتمال). بيان جمعية هارفارد الاقتصادية – الرسالة الأسبوعية، نوفمبر ١٦، ١٩٢٩م
(نحن نعرف ونقلا عن موسى، أن العالم لم يكن موجودًا قبل ستة آلاف عام). عبارة مارتن لوثر – ١٤٨٣ – ١٥٤٦م، زعيم ثورة البروتستانت الألماني .
(مستحيل!) قالها جيمي سنايدر Jimmy Snyder (المعلق الرياضي الشهير)، عندما سئل عما إذا كان يعتقد أن (محمد علي كلاي) يمكن أن يستمر ست جولات في مباراة الملاكمة القادمة مع بطل العالم في الملاكمة في ذلك الوقت سوني ليستون ١٩٦٤م.
(ليس لديهم القدرة أن يصيبوا فيلا من هذه المسافة) — الجنرال جون ب سيدويك John B. Sedgwick– آخر كلمات ضابط جيش الاتحاد أثناء الحرب الأهلية، أثناء المعركة في سبتسيلفانيا ١٨٦٤م.

ومؤسسات القطاع الخاص يبدو أنها أفضل بقليل فقط من الجهات الحكومية. ولنتذكر شركة جينيتيك ومئات الملايين التي استثمرتها في صناعة علاج تي بي أي tPA الذي لم يتم إقراره (المذكور في الفصل الماضي). وتأمل أيضًا في مثال آخر هو سيارات إدزيل Edsel التي أنتجتها شركة فورد (فقد قامت الشركة بإيقاف أبحاث السوق المتعلق بالسيارة قبل إنتاجها بمدة عامين، بسبب الخوف أن الباحثين سيفشون أسرار هذا المنتج العظيم للعامة).

ومثال آخر: هو بنك الكونتيننتال في شيكاغو (فقد كانوا واثقين أن القروض المخصصة للطاقة ستكون جدواها مؤكدة لأن أسعار البترول لا يمكن إلا أن ترتفع).

الميل النفسي لما يؤكد القناعات الشخصية Confirmation Bias

الثقة المفرطة بالنفس لها علاقة بمشكلة أخرى: فالناس يميلون إلى ما يؤيد وجهات نظرهم وليس إلى ما يخالفها. ويبدو أن معظمنا لديه توجه نفسي متجذر في أعماق شخصياتنا يجعلنا نميل إلى المعلومات التي تؤيد وجهات نظرنا وننفر من أي أدلة تخالف ذلك. وهذا يمكن أن يجعل بعض المؤسسات الكبيرة تنحرف عن مسارها الصحيح ؛ لأن البحث الجاد يمكن أن ينتج عنه المئات من المؤشرات التي تؤكد نظرية معينة بينما هي في الواقع غير صحيحة.

وقد قام كل من جيمس أر إيمشوف James R. Emshoffوإيان أي متروفIan I. Mitroff وهما أستاذان في مركز وارتون للأبحاث التطبيقية Wharton Applied Research Center في منتصف السبعينات، بدراسة لكيفية بناء الإستراتيجيات في الشركات الأمريكية الكبرى.

وقد وجدوا في العديد من هذه الشركات أن كبار المسؤولين فيها يستخدمون أدوات البحث الحديثة على الكومبيوتر للحصول على معلومات تؤيد الإستراتيجيات التي يرونها مسبقًا

والعديد من هذه الإستراتيجيات فشلت فشلا ذريعا لأسباب واضحة كان ينبغي إدراكها مسبقًا، يقول الباحثان:(النقطة الجوهرية هنا ليست مجرد الحصول على معلومات صحيحة، ولكن محاولة تحدي ونقد الفرضيات القائمة).

ومعظمنا يميل بالفطرة إلى ما يؤيد وجهات نظرنا حتى عندما لا نجد الدلائل التي تثبت ذلك؛ فالأدلة التي تؤيد وجهات نظرنا تسبب لنا راحة لأنفسنا وذواتنا فهي بمثابة المؤشر الذي يطمئننا أننا في الطريق الصحيح.

بينما تشير الأدلة التي تخالف وجهات نظرنا إلى أن أفكارنا ليست صحيحة كما كنا نعتقد. وباختصار يمكن أن نقول: إن الأدلة التي تؤيد قناعاتنا تشعرنا بالراحة والسعادة وأما الأدلة التي

تخالفها فتشعرنا (ولو مؤقتا) بالضيق والألم. ولهذا يميل الناس إلى إهمال وتهميش أي دلائل تخالف قناعاتهم.

والدرس المستخلص هنا هو أن تملك القدرة الذاتية للبحث عما يمكن أن يخالف وجهات نظرك. فإذا بحثت عن ذلك ولم تجد، فهنا تستطيع أن تطمئن إلى صحة وجهات نظرك. وإحدى الطرق المفيدة لتحقيق ذلك هي أن تفترض وجهة نظر أخرى وتختبر صحة الافتراضين.

أدرك ما تجهل

العمل على تطوير إطار فكري يناسب القرار الذي تحتاج لصنعه هو حل جزئي مضاد للثقة المفرطة في القرارات الشخصية. فتحديد الموضوع الذي تحتاج صنع القرار بشأنه بوضوح سيساعد لتبين تعقيداته، وتحديد المعلومات اللازمة لصنع قرار سليم في موضوعه، وهو سلاح إضافي للتعامل مع الثقة المفرطة أيضًا، ويضاف إلى ذلك إدراك موضوع الميل الفطري إلى الأدلة التي تؤيد وجهات النظر والقناعات الشخصية.

وبالتالي، فإن تجنب الثقة المفرطة بالآراء الشخصية يتطلب الحصول على معلومات إضافية غير المعلومات المبدئية السابقة والتعرف تعرفا واضحا على ما تعلمه وما تجهله فيما يخص الموضوع الذي تحتاج صنع القرار بخصوصه.

فالمعلومات المبدئية تتكون من الحقائق والمبادئ التي نعتقد صحتها، مثل: الحقائق التاريخية عن مرحلة الكساد العظيم في أمريكا، والمعلومات التي تظهر لنا أن مباراة في كرة السلة يمكن أن تؤدي إلى تمزق في العضلات، ومعرفة القوة الكامنة في الحديد، فهذه المعلومات وأمثالها هي التي يمكن أن نطلق عليها المعلومات الأولية.

فالجنرال ميتشيل استخدم المعلومات المبدئية وتوقع أن الطائرات يمكن أن تلقي القنابل على السفن الحربية وتغرقها. وأن السفن لن تستطيع تفاديها. وفي الوقت نفسه فإن نيوتن بيكر استخدم أيضا معلومات أولية، فقد كان يعرف قوة الحديد وصعوبة التصويب لجسم متحرك من طائرة تتحرك بسرعة كبيرة، ولكن نيوتن بيكر كان يفتقر إلى المعلومات الإضافية المتعلقة بإدراك أن معلوماته المبدئية لم تظهر له القوة التدميرية للطائرات التي تحمل القنابل.

فالمعلومات المبدئية يمكن أن تحدد الاتجاه لآرائنا، ولكن المعلومات الإضافية هي التي تحدد ثقتنا في صحة قراراتنا. فهناك حاجة لكي نطور معلوماتنا الإضافية، وأن نحيط أنفسنا بمساعدين ومستشارين يملكون مثل هذه المعلومات الإضافية.

لا تستمع للسيد نيد العارف بكل شيء Ned Knowall

لنفكر في شخصين أحدهما نيد العارف بكل شيء والآخر ميل ميك Mel Meek. وكلاهما لديه بعض الخبرة (في أنظمة الضرائب مثلا). ويجب أن تعتمد على أحدهما في المشورة.

والسيد نيد العارف بكل شيء يملك معلومات أكثر، فمعلوماته الأولية تزيد على معلومات السيد ميك، وستكون نتائجه أفضل من السيد ميك في أي امتحان تحريري في تخصصه.

ولكن لسوء الحظ، يعتقد السيد نيد العارف بكل شيء أن لديه معلومات أكثر مما هو في الواقع. فقد أكد لك في بعض الأوقات في الماضي أنه لا مجال لأي تغيير في موضوع الضرائب بينما، في الواقع، تبين أنه كان يمكن تغيير بعض الجوانب بشكل جيد.

أما السيد ميك في المقابل فهو على وعي بما لا يعرف، وسيبحث عندما يحتاج الأمر عن المعلومات التي تنقصه أو سيطلب المساعدة، وفي الامتحان التحريري هو يعرف أن جوابه للعديد من الأسئلة هو من باب التخمين.

فمن هو المستشار الذي ينبغي أن تختار؟ من الواضح أن السيد ميك سيكون هو الأفضل في معظم الأوقات، فلكي تتمكن من النجاح في جمع المعلومات لابد أن تعرف أولاً حدود معلوماتك. فإذا كان السيد نيد العارف بكل شيء يعتقد أنه يعرف كل شيء عن قوانين استهلاك الأصول ثم يغفل عن زاوية مهمة في الموضوع، فربما تفقد شركتك الملايين.

وبناء على ذلك فمن هو الشخص الذي ينبغي أن توظفه؟ لسوء الحظ، الغربيون يميلون إلى توظيف السيد نيد العارف بكل شيء. فنحن نخلط بين الثقة في النفس والكفاءة، وثقافتنا تشجع الثقة المفرطة بالنفس.

وأمثال السيد نيد العارف بكل شيء يخدعون حتى المحكمة العليا للقضاء، والتي تنص توجيهاتها على أن مستوى الثقة الشخصية لدى الشاهد يجب أن تكون أحد العوامل التي يأخذها القضاة والمحلفون في الاعتبار لتحديد صدق الشهادة. ففي المحاكم الأمريكية، يتم الاعتماد على شهادة الشاهد بناء على مقدار ادعاء الشاهد بتأكده مما يقول، وفي الواقع يحاول المحامون بقوة أن يظهروا للمحلفين بوضوح أن الشاهد متأكد مما يقول؛ بأن يسألوه مرارا: "هل أنت متأكد؟".

وهنا لابد من القول: إن النظام القضائي الأمريكي جانَب الصواب. فالزيادة في التأكد والثقة في صحة المعلومات الشخصية لا تترجم بالضرورة إلى زيادة في دقة وصحة المعلومات. ففي بحث تم قديما قام عالم النفس وليم ستيرن William Stern باطْلَاعِ ثلاثين شخصا، على ثلاث صور بسيطة. وبعدها مباشرة جلسوا ليكتبوا ما رأوا، على أن يضعوا خطا تحت الأجزاء التي يمكن أن

يقسموا على صحتها. ووجد من بين ٦٣ عبارة والتي استجاب لها الأشخاص المسؤولون، أن هناك خمسين منها تحتوي أخطاء.

وفي بحث حديث، وباستخدام مقياس يكون فيه الرقم صفر يعني عدم وجود علاقة بين التأكد والدقة، ومائة تعني التطابق بينهما، كان المعدل سبعة فقط. بمعنى أنه لا يوجد علاقة بين الاثنين بالمرة ؛ ولهذا فمن الأفضل للمحامين أن يحكموا على دقة الشهادة بمقدار تناغمها مع بقية الأدلة وليس بمقدار عمق تأكد الشاهد من صحتها.

الثقة المفرطة كسلاح إستراتيجي

الكثير من مديري الشركات الذين يحضرون ندواتنا لا يحبذون مقترحنا بأنه ينبغي لهم مقاومة موضوع الثقة المفرطة بالنفس، ويعبرون عن ذلك بقولهم: "ينبغي أن أشعر بالثقة بنفسي لكي أجيد عملي". فلماذا يحتاج الناس هذه الثقة بالنفس لهذه الدرجة؟ وهل يمكن أن يكون مناسبًا أن يكون الإنسان ذا ثقة مفرطة بنفسه؟

في الواقع، هناك مكان للثقة بالنفس في كتاب التكتيكات الفعالة. فعندما يستخدم "مفهوم التفكير الإيجابي" بشكل متعمد وإستراتيجي، يمكن أن يحقق نتائج متميزة. فيمكن أن تساعدك في تحقيق الموافقة على عقد بيع، أو في إقناع إدارتك العليا للموافقة على مقترحاتك.

والتوجه المثالي لرجل الأعمال هو أن يكون واقعيا عند صنع القرار ولكن متفائلا عند تطبيقه. ولسوء الحظ يملك القليل فقط من الناس القدرة على الانتقال بين وضع الواقعية والتفاؤل في الوقت المناسب. ولكي تكون فعالًا، فمن المهم أن تشجع مساعديك عن طريق إقناعهم بإمكانية تحقيق النجاح، ولكن دون أن يتكون لديك أنت قناعة غير واقعية في ذاتك.

والسؤال هنا كيف يمكن أن تحتفظ بالقدرة على صنع القرار السليم والواقعي، وفي الوقت نفسه القدرة على تشجيع مساعديك بشكل فعال؟ والمثال المناسب لذلك هي الطريقة التي يقود بها القادة العسكريون جنودهم، فهم يتواصلون مع مرؤوسيهم حتى مستوى الجنود بتفاؤل وحماس، لكنهم في الوقت نفسه يحاولون تجنب أي خلل أو عدم واقعية أثناء التخطيط. فهم يسألون الأسئلة الصعبة ويبحثون عن الواقع الصحيح.

وعندما يتم صنع القرار بتبني خطة محددة للمعركة يتجهون إلى الميدان للحديث مع جنودهم حيث تجدهم ينشرون الثقة والحماس.

وفي الشركات، مثل ما هو في الجيش، جرعة إستراتيجية من الثقة الزائدة يمكن أن تشعل

الحماس في العاملين في الميدان، ولكن المخططين يجب أن يحافظوا على التوجهات الواقعية. وربما يبدو هذا الموضوع سهلا من الناحية النظرية، ولكن ما هو الحد الفاصل بين متخذي القرار والذين يقومون بالتطبيق؟ فالكثير من الناس يقومون بكل من الدورين.

و زبدة الموضوع هنا هو أن الثقة الزائدة يجب أن تفهم ويتم التعامل معها بفطنة، سواء في مؤسساتنا أو في أنفسنا. واستخدام المعلومات الإضافية يجب أن يواكبه أيضًا قدرة على تحديد متى يكون "التفكير الإيجابي" ذا فائدة واضحة وفي الوقت نفسه ليس فيه مخاطرة كبيرة.

والتعامل الواعي مع الثقة الزائدة يعني أنه عندما تجمع المعلومات اللازمة، ينبغي أن تكون منتبها للتفكير بطريقة واقعية. وفكّر في شتى الخيارات، وحدّد الاحتمالات المختلفة للموضوع، وقِسْ كلا منها الإيجابي منها والسلبي.

ولكن عندما تأتي مرحة التطبيق في أرض الواقع للقرارات التي اتخذت، فكر بإيجابية. وانطلق ومن معك بروح متفائلة في حدود واقعية، وأقنع الآخرين بالانضمام لكم والعمل بحماس، ووظف الحماس الزائد لخدمة الأهداف فهذه هي الطريقة الصحيحة.

وربما نقول هنا: إن الثقة الزائدة سلاح ذو حدين. يقول كونفوشيوس:"العلم الحقيقي هو أن نعرف أننا نعرف ما نعرفه، وأننا لانعرف مالا نعرفه" . ويقول الأديب الألماني جويث Goethe" : لكي يتمكن الإنسان من تحقيق كل ما هو مطلوب منه، لا بد وأن ينظر إلى نفسه على أنه أعظم مما هو عليه في الواقع" .

ونحن نتفق مع جويث عندما نكون في مرحلة التطبيق والعمل، ولكننا نفضل آراء كُونْفُوشْيُوس في وقت صنع القرارات.

القواعد البسيطة العامة: الاحتياج والمخاطر

بالإضافة إلى الثقة الزائدة بالنفس، ينبغي الحذر من الاختصارات التي نتخذها عند عملية صنع القرار دون إدراك وافٍ لها. والتي يمكن أن تحتوي جملة من الإشكالات.

فكلنا نحتاج إلى تبسيط صنع القرارات. فبدون "قواعد بسيطة عامة" سيكون من الصعب صنع القرارات والاختيارات التي نحتاج إلى عملها يوميا في واقع الحياة. وعلى سبيل المثال، فربما لديك قاعدة عامة بسيطة تنظم بها عملية المشاركة في الاجتماعات المشتركة بين الأقسام فيما يخص الميزانية بحيث يحضرها مساعدك نيابة عنك إلا إذا كان هناك موضوع مهم سيتم نقاشه، والبديل الوحيد لهذا القرار العام هو أن تدرس بعناية متى ستحضر اجتماعات هذه اللجنة المشتركة؟ وتقوم

بجمع معلومات عن جدول الأعمال لكل اجتماع، ومن ثم تقوم بصنع القرار المناسب. وبطبيعة الحال فلا أحد يستطيع، وليس مطلوبا أصلا، أن يتم صنع مثل هذه القرارات بهذه الطريقة في جميع الظروف.

ومن الناحية الواقعية فالقواعد العامة البسيطة وما شابهها من طرق مختصرة لصنع القرار تسمى قواعد استرشادية. وهي تعني أساليب عقلية يتم تنفيذها لاختصار الكثير من الجهود وفي الوقت نفسه تحقيق الهدف المرجو أو قريبا منه.

والقواعد العامة البسيطة وغيرها من أساليب التبسيط لصنع القرار تسهل إلى حد كبير طرق صنع القرار. ونحن نستخدم الكثير منها في واقع الحياة دون الانتباه لذلك في معظم الأوقات.

ولسوء الحظ، يمكن أن يؤدي هذا إلى الوقوع في بعض الأخطاء. فربما تستخدم القاعدة العامة البسيطة في الموضوع الخطأ، فبعض القواعد العامة وحتى تلك التي تعلمناها أثناء الدراسة في الجامعة يمكن أن تكون مصدر خطورة، ولا تضمن النجاح. والاختصارات الخاطئة يمكن أن تعطي الإنسان المعطيات الخاطئة، وتحرف المسار الصحيح لصنع القرار.

وسنناقش فيما يلي اثنين من الاختصارات الخطرة فيما يخص جمع المعلومات. وهما:

١- الميل إلى التركيز على المعلومات الشائعة.

٢- الميل إلى التعلق ذهنيا برقم إحصائي أو معلومة محددة والتي تصبح بالتالي مسيطرة على طريقة التفكير فيما بعد.

المعلومات الشائعة ليست دائما الأفضل

يبدو أن الناس يفترضون أن المعلومات الشائعة والمتاحة هي المعلومات المناسبة لصنع القرار. وغالبًا ما يقصرون في التفكير في الأثر الممكن للمعلومات التي يصعب الوصول إليها. ويسمي علماء النفس هذا المفهوم " التحيز للمألوف Availability Bias.

ولتوضيح كيف يمكن أن تؤثر هذه الظاهرة على فهمنا؟ حاول الإجابة عن السؤال التالي. فهناك اختيارات ثنائية تتعلق بأسباب الوفيات:

سرطان الرئة	حوادث السيارات
التهاب الرئتين المزمن	جرائم القتل
مرض الدرن	حوادث الحريق

والمطلوب هو أن تختار من كل ثنائي السبب الذي تعتقد أنه يسبب وفيات أكثر في الولايات المتحدة كل عام.

وقد قمنا بعرض هذا السؤال على كثير من الناس، ومنهم العديد من مديري الشركات، والغالبية دائما تختار الخيار الثاني من كل ثنائي.

وقبل أن تنظر إلى الأجوبة الصحيحة، تأمل كيف وصلت إلى الأجوبة التي اخترتها؟ فهل أجبت عن السؤال الأول بعد أن سألت نفسك كم مرة سمعت عن وفاة أناس بمرض سرطان الرئة مقارنة بمن مات في حوادث السيارات؟ ربما حصل ذلك في اللاوعي. ولكن انطباعك غالباً كان نتيجة للمرات التي سمعت فيها عن كل من سرطان الرئة وحوادث السيارات. فلو كان انطباعك أنك سمعت عن حوادث سيارات أكثر مما سمعت عن سرطان الرئة، فستختار حوادث السيارات.

والحكم بهذه الطريقة معقول في معظم الأوقات. ولكن، هل تعكس عدد المرات التي سمعنا فيها عن حوادث السيارات عدد المرات التي وقعت فيها فعلياً؟ فنحن نسمع بالوفيات في حوادث السيارات عن طريق وسائل الإعلام في معظم الأوقات، والتي تنقل الأحداث بناء على قيمتها الإعلامية وليس بناء على عدد مرات حدوثها.

والموت نتيجة لسرطان الرئة لا يعتبر ذا قيمة إعلامية تستحق النشر إلا إذا كان الذي توفي من المشاهير. وعلى العكس من ذلك، الوفاة من حادث سيارة يعتبر خبرا يستحق النشر.

والجدول رقم (٣ , ٤) يوضح نتيجة الإحصاءات الميدانية لكل من الثنائيات المشار إليها سابقًا، ويوضح أيضًا المرات التي نشرتها اثنتان من الجرائد المعروفة عن أخبار تتعلق بكل من تلك الثنائيات خلال عام واحد.

جدول (٣ , ٤). نتيجة الإحصاءات الميدانية للاختيارات الثنائية المتعلقة بأسباب الوفيات.

أسباب الوفاة	نتائج اختيارات المجموعة التي درست	معدل الحدوث السنوي لكل ألف من السكان	عدد مرات النشر في الجرائد سنويا
سرطان الرئة	٪٤٣	١٤٠	٣
حوادث السيارات	٪٥٧	٤٦	١٢٧
التهاب الرئتين المزمن	٪٤٥	٢٢	١
جرائم القتل	٪٥٥	١٩	٢٦٤
مرض الدرن	٪٢٣	٤	٠
حوادث الحريق	٪٧٧	٧	٢٤

والناس يعرفون بطبيعتهم أنه يمكن أن تكون قراراتهم خاطئة نتيجة لظاهرة التحيز للمعلومات الشائعة والمتاحة. وهم يعرفون أنهم يتخذون قراراتهم بناء على المعلومات التي تخطر على بالهم، ويعرفون أيضًا تأثير التليفزيون، والجرائد، ووسائل الإعلام الأخرى على حقائق الأمور. ولكن من الغريب، أن القليلين فقط يأخذون هذين الجانبين في الاعتبار عندما يتخذون قراراتهم المهمة.

وتأمل في كيف يمكن لهذا التحيز للمعلومات المتاحة والقريبة أن يؤثر على قراراتك في مجال عملك؟ فلنفترض أنك تحتاج أن تختار بين كل من جون وفرانك لوظيفة معينة. فالعديد من المدراء هنا سيحاولون أن يستعيدوا ويتذكروا خبراتهم مع كل منهما. فلنفترض أنك تتذكر قصص أداء متميزة لجون أكثر من فرانك، وليست لديك تحفظات جوهرية على أي منهما. غالب الظن هنا، أن وجود معلومات أكثر إيجابية تبادرت إلى ذهنك عن جون ستجعلك تميل إلى اختياره، خاصة إذا كنت تحاول أن تتخذ القرار بسرعة.

ولكن الرؤساء الذين يتصرفون هكذا يمكن أن ينخدعوا ببعض الموظفين الأذكياء، والذين يحسنون استخدام مفهوم التحيز للمعلومات الشائعة والمتاحة. ولنفترض أن جون رتب كيف يعرض إنجازاته عليك بطريقة تجعلك تتذكرها عندما يحتاجها مستقبلًا، فيمكن - مثلا - أن يذكرك برسالة أو يحاول الحصول على توصيات من زملائك في العمل.

وفي الواقع فإن العديد من كتب إدارة الذات تنصح قراءها بالتصرف بهذه الطريقة. وأحد النصائح الشائعة هي: "بلغ الأخبار السيئة شفويا والأخبار الطيبة كتابة".

فهل هذا يعني أن جون أكثر كفاءة من فرانك؟ غالبًا لا. ولهذا فالطريقة الصحيحة لاختيار من يتم ترقيته هو أن يتم وضع إطار فكري لطريقة صنع القرار:

ما المعلومات التي ستظهر من هو الأقدر على القيام بالعمل الجديد بطريقة أفضل؟ ثم يتم جمع كل المعلومات المتاحة بشكل جدي. يلي ذلك، محاولة جمع معلومات إضافية إذا كنت على قناعة أن المعلومات المتاحة لا تكفي لصنع القرار، واعمل مقابلات شخصية لمن عمل سابقًا مع كل منهما، ولا تسمح للثقة المفرطة بالمعلومات المتاحة ولا الوقوع في مصيدة التحيز للمعلومات الشائعة والمتاحة أن تجعلك تتخذ قرارًا خاطئا يؤثر على مستقبلك الوظيفي، أو على حقوق موظف كفء.

خطأ القرار رقم ٥

الاختصارات ضيقة الأفق- بالاعتماد خطأ على القواعد البسيطة والمعتادة مثل: الاعتماد على المعلومات الشائعة والمتاحة، أو التعلق الذهني بمعلومة معينة.

التحيز إلى الأدلة الحديثة

التحيز للمعلومات الشائعة والمتاحة يأتي بعدة صور: وإحداها: هي "تأثير الحداثة". ففي مارس من كل عام، توجه مصلحة الضرائب الاتهام لبعض الأسماء المعروفة بالتهرب من الضرائب، ويعتقد المسؤولون في مصلحة الضرائب أن نشر مقالات في الجرائد عن قوة المصلحة وجديتها في توقيت قريب من شهر أبريل الذي يستكمل فيه المواطنون ملفاتهم الضريبية سيجعل الناس يتذكرون ذلك ويحسون أكثر بخطر التلاعب في المعلومات.

ولهذا فإن مصلحة الضرائب توظف ظاهرة التحيز لما هو حديث كجزء من إستراتيجيتها لتحقيق أهدافها. ولكن في كثير من الأوقات يكون التحيز لما هو حديث ذا تأثير سلبي على صحة القرارات في مجال الأعمال. وعلى سبيل المثال، فقد وجد المسؤولون في أحد البنوك أن موظفي قسم المبيعات يميلون دوما إلى المنتجات التي تم تناولها في الدورات التدريبية الأخيرة التي تدربوا فيها. فقد قام قسم المبيعات بتسويق ثلاثين خدمة معلوماتية. ولكن بدلا من الاختيار من كامل الخدمات الموجودة في البنك وتسويق أكثر الخدمات المناسبة لاحتياجات الزبائن، كان تركيز موظفي التسويق في غالب الأمر على الخدمات التي تلقوا تدريبا عليها في الفترة القريبة الماضية. وكثير من جهود التسويق هذه ذهبت سدى.

وبفهم هذا التحيز للحديث يمكن تحسين طريقة صنع القرار كثيرًا. وعندما حضر أحد مسؤولي البنك إحدى محاضراتنا واكتشف موضوع التحيز لما هو حديث، تم تعديل طريقة التدريب في البنك للتأكد من أنه يُذكَرُ في نهاية كل ندوة شرحٌ لدور هذا المنتج وموقعه من بقية الخدمات التي يقدمها البنك. وتم تصميم كتيب يمكن استخدامه لتذكير موظفي التسويق باستمرار بكل الخدمات المتوفرة والزبائن الذين يمكن أن يستفيدوا من كل منها، وبهذا أصبحت جهود التسويق أكثر تركيزًا.

والتحيز للحديث يمكن أن يضلل مستكشفي الأخطاء، ففي إحدى الحالات، كلما تلقت إحدى الشركات الكبرى في مجال المواد الكيميائية شكوى من الزبائن عن إحدى المواد، يقوم أحد المتخصصين (والذي عادة يكون مهندسا كيميائيًا) بتحليل المشكلة وتشخيص الوضع. وفي كثير من الأحيان يكون التشخيص خاطئا، ويكون هناك حاجة إلى تشخيص آخر. ويستمر هذا حتى يتم التوصل إلى حل مناسب.

وقد توقع رئيس قسم الجودة أنه ربما يكون هناك مشكلة متعلقة بالتحيز لما هو قريب تؤدي إلى الخطأ في التشخيص. ولهذا قام بتصميم اختبار. فقد قدم لكل من هؤلاء الخبراء المختصين خمس شكاوى تتعلق بخمس مواد، ومعها قائمة بالأسباب الممكنة. وطلب من المهندسين أن يضعوا رقما

يعبر عن احتمال أن يكون كل من هذه الأسباب هو السبب الصحيح. وقد راجع الأجوبة التي تقدم بها كل من المهندسين بالإضافة إلى الخبرات الحديثة لكل منهم.

وقد وجد أن المهندسين الذين كان لهم خبرة حديثة بأحد الأسباب اعتبروه أكثر من غيرهم بنسبة تتراوح بين ١٥ – ٥٠ ٪. وبمعنى آخر، كان ميل المهندسين لاختيار السبب الذي قابلوه في أقرب فترة ماضية. وقد قدر رئيس قسم الجودة أن الشركة وزبائنها كانوا يفقدون ما يقارب ٢,٦ مليون دولار سنويا؛ لأن "التحيز لما هو حديث" كان يؤثر على دقتهم في التشخيص.

وقد قام هو والمهندسون بتحليل هذه التجارب وأعدوا دليلا إرشاديا للمساعدة في تحديد الاحتمالات الواقعية لكل سبب وفقًا لمظاهر المشكلة التي تحدث.

يقول رئيس قسم الجودة تعليقا على ذلك: "الزملاء هم كفاءات مدربة تدريبا عاليا كمهندسين كيميائيين، ولكنهم لم يتلقوا أي تدريب في كيفية صنع القرارات".

الأحداث البارزة Vividness

الأحداث البارزة يمكن أن تسبب "التحيز للشائع أو القريب"، ويصعب تجنبها. فحادثة بارزة واحدة والتي تبقى حية في الذاكرة يمكن أن تغير طريقة شعور الإنسان وتبقى قريبة في الذاكرة.

فبعد مشاهدة أحد أفلام الرعب، يمكن أن يصاب بعض الناس بخوف من الخيالات والأشباح، وبعد عرض وسائل الإعلام لإحدى كوارث الطائرات، يصاب البعض بالخوف من ركوب الطائرة. وهل تتذكر عدم الارتياح الذي أحسست به على الشاطئ في إجازة الصيف التي تلت مشاهدتك لفيلم أسماك القرش المرعب "الفك Jaws"؟.

والمحامون يستخدمون هذا المفهوم في المحاكم في الوقت الحاضر، عن طريق إعداد أشرطة فيديو وثائقية بالإضافة إلى الشهادة بالطريقة المعتادة. وأشرطة الفيديو هذه تعبر عن الحادثة التي حصلت وعن المعاناة التي تعرض لها الضحية.

وربما يكون السؤال هنا هل ينبغي أن يسمح بمثل هذا في المحاكم؟ ولإجابة هذا السؤال ينبغي للقضاة الذين يحاولون أن يجيبوا عليه أن يسألوا أنفسهم عما إذا كانت مشاهدة مثل هذه الأفلام ستقرب المحلفين أكثر أو تبعدهم من معرفة الحقائق.

وأثر الأحداث البارزة يمكن أن يؤثر في القرارات المتعلقة بالأعمال، فالاستمتاع بضيافة وكرم الدعوة لأحد الموردين المحتملين سيكون أثره في النفس أكثر من أثر قراءة بعض الأرقام الإحصائية الجافة لتقييم الوضع.

وربما نكون على وعي بتأثير مثل هذا على مشاعرنا، ومع ذلك فمن الصعب التغلب على أثرها أو تهميشها كليا. وأفضل طريقة لمقاومة هذا هي صياغة إطار فكري مناسب لتحسين جمع المعلومات الكافية والمناسبة لصنع القرار.

وقد ركزت إحدى الشركات في كاليفورنيا (كونكورد كابتال مانيجمنت أوف سان ماتيو Concord Capital Management of San Mateo) على المواضيع المتعلقة بـ "التحيز بأنواعه المختلفة والتي تحدثنا عنها"، كمجال واعد للنجاح في سوق الأسهم. وقد تحقق لهم حتى الآن، وفقًا لنتائج التقارير المنشورة على مدى خمس سنوات، الكثير من النجاح. وإحدى الإستراتيجيات التي استخدموها هي التركيز على الشركات البعيدة عن الأضواء. فالشركات التي حظيت بشهرة إعلامية كبيرة بسبب الإقبال على منتجاتها في مجال الأفلام أو ألعاب الأطفال، تكون في بؤرة الاهتمام تحت الأضواء على حساب شركات أقل شهرة منها ولكن ربما كانت بنفس الكفاءة. والاستثمار في هذه الشركات غير المحظوظة ببعدها عن الأضواء تكون نتائجه في كثير من الأوقات مربحة بشكل جيد، كما يقول مؤسس شركة كونكورد السيد هارولد أربيت Harold Arbit.

التعلق الذهني بمعلومة معينة

هو اختصار شائع يستخدم عندما نحتاج لعمل تقديرات معينة، وهذا يؤدي إلى إشكالات في موضوع جمع المعلومات وفي صناعة القرار. فلنفترض أنك تفكر في الدخول في تجارة التجزئة. ولهذا فربما تحاول تقدير حجم السوق في السنوات الخمس القادمة، أو في تقدير الراتب لمن سيتولى إدارة المصنع.

ومعظم الناس في هذه الحالة يبدؤون، بوعي أو بدون وعي، برقم يتبادر إلى ذهنهم، مثل عدد المبيعات في سوق التجزئة في العام الماضي، أو المرتب الذي يأخذه مشرف قسم التصنيع الحالي. ثم يتم تغيير الأرقام صعودا ونزولا وفقًا للمعطيات الأخرى.

وهذه الطريقة تبدو منطقية، ولكن فيها خلل جوهري مهم، وهو أن الناس لا يغيرون الأرقام بالقدر الكافي وبما يقتضيه الأمر. فالرقم السابق (المرجعي) يؤثر كثيرًا على طريقة التحليل للموضوع ويمنع الإنسان من التغيير الكافي أحياناً .

والأرقام المرجعية تحتوي معلومات مهمة بلا شك. فإذا كان هناك رقم مرجعي طبيعي (مبيعات التجزئة في السنة الماضية على سبيل المثال)، فينبغي ألا تُغْفَل. ولكن الإشكال يقع عندما نسمح للأرقام المرجعية بأن تؤثر علينا أكثر مما ينبغي وتقيد حركتنا في الاتجاه السليم.

تجارب متعلقة بالتعلق الذهني بمعلومات معينة

تم إجراء هذه التجارب لتوضيح أثر التعلق الذهني بمعلومة أو رقم محدد على الكثير من المهنيين. فأولا، سألنا ما يقرب من مائة مدير شركة: ما هو تقديرك لما سيكون عليه معدل الفائدة البنكي بعد ستة أشهر من الآن؟ وكان المعدل الذي وصلوا إليه هو ٩ , ١٠٪ (وكان هذا في عام ١٩٨٣م عندما كان المعدل الحقيقي هو ١١٪). وهذا السؤال سيستخدم كنقطة مقارنة لاحقًا .

بعد ذلك عملنا استفتاء لمجموعة أخرى بالسؤالين التاليين:

١ –هل تعتقد أن معدل الفائدة، بعد ستة أشهر من الآن سيكون أكثر أو أقل من ٨٪.؟

٢ –ما تقديرك لما سيكون عليه معدل الفائدة بعد ستة أشهر من الآن؟.

وكنا نهدف إلى معرفة إذا كان السؤال الأول، والذي صمم ليكون الرقم ٨٪ نقطة مرجعية سيجذب التوقعات إلى أرقام أقل من المجموعة الأولى. وهذا ما حدث فعلا، فقد كان المعدل الآن ٥ , ١٠٪. وعندما أعدنا التجربة بوضع رقم مقارنة ١٤٪ (والسؤال كان هل تعتقد أنه بعد ستة أشهر من الآن سيكون معدل الفائدة أكثر من أو أقل من ١٤٪؟)، كان المعدل هذه المرة ٢ , ١١٪.

ولاحظ كيف يمكن أن يكون تأثير الأرقام المرجعية. فنحن لم نحدد للمشاركين عما إذا كان الرقم ٨ ٪ أو ١٤٪ تقديرا صحيحا أو غير صحيح. وكثير من مصادر المعلومات التي يهمها التأثير على قراراتك يمكن أن تستخدم مثل هذه الإستراتيجية، مثل: ذكر بعض النسب والإحصاءات والتي تجعل صاحب القرار يتأثر بها كرقم مرجعي. وبالتالي التأثير على القرار. وعلى سبيل المثال لذلك تأمل في عملية المفاوضات مع أحد مندوبي البنوك، والذي عندما يرغب في الاتفاق على نسبة فائدة ٥ , ٠٪ مع أحد زبائنه، يمكن أن يقول: إننا عادة نتقاضى من الشركات المشابهة لوضعك ٢٪، وهذا الرقم المرجعي يمكنه من أن يتنازل لك عن أكثر من ١٪، ومع ذلك يحقق هدفه.

وهذا الأسلوب الشائع في طريقة وضع الإطار الفكري يفيد كثيرًا في المفاوضات عندما يكون الرقم المرجعي الأول منطقيا. ولهذا ففي العديد من المفاوضات يكون السؤال الجوهري، من هو الذي يستطيع أن يضع رقما هو الذي سيقبل كرقم مرجعي؟. وفي إحدى الدراسات المتعلقة بمسوقي العقارات، وجدوا أن استخدام أرقام مرجعية مختلفة (أحدهما عالٍ والآخر أقل) يؤدي إلى اختلاف في التقييم بمعدل ٩٪ في سعر المنزل.

الأرقام المرجعية تؤثر حتى لو كانت غير ذات علاقة

هل الرقم المرجعي المتعلق بنسبة الفائدة يؤثر؛ لأن المتلقي يفترض أن من حدد الرقم لديه معرفة أكثر بالموضوع؟ وبمعنى آخر، هل الرقم المرجعي يؤثر على التقدير؛ لأن المتلقي يعتقد لسبب

منطقي أن هذا الرقم يحمل معلومة مفيدة؟ (وهذا يعني أن تصرف المتلقي يمكن أن يكون منطقيا).

ولسوء الحظ وخيبة أملنا بقدرتنا على التفكير بمنطق فإن الجواب سلبي. فالعديد من الدراسات استخدمت أرقاما مرجعية غير منطقية والتي لا يمكن أن ينظر إليها على أنها تحمل أي معلومة مفيدة. وقد أظهرت أن الأرقام المرجعية العشوائية يمكن أن تغير آراء الناس بقدر نفس الأرقام المرجعية المنطقية. وعلى سبيل المثال، فقد طلبنا من الناس أن يقدموا لنا أرقاما مرجعية تخصهم.

فسألنا: "ما آخر ثلاثة أرقام من رقم تليفون منزلك؟"

فلو افترضنا أن هذه الأرقام الثلاثة لشخص ما "س ص ع"، فسنقول: "سنزيد الرقم ٤٠٠ إلى إجابتك. فهل تعتقد أن الملك أتيلا الهوني Attila the Hun انهزم في أوروبا قبل أو بعد " ٤٠٠ س ص ع " قبل الميلاد؟.

وبعد جوابهم ودون أن نذكر لهم عما إذا كانت إجابتهم صحيحة أو خاطئة، نسألهم: "في أي عام تقدر أن الملك أتيلا الهوني انهزم في الحقيقة؟"

والجواب الصحيح هو ٤٥١ قبل الميلاد. وليس مستغربا أن القليل فقط من طلاب الماجستير لدينا كان يعرف هذا.

وللمفاجأة، فإن رقم التليفون أثر كرقم مرجعي بشكل واضح في التأريخ المقترح كما يظهر في الجدول رقم (٤ , ٤). وحيث إن الطلاب كانوا يعرفون أن رقم تليفون المنزل كان يستخدم كنقطة بداية، فليس هناك سبب منطقي لاعتبار أي قيمة لهذا الرقم. ومع ذلك فقد أثر هذا الرقم على قراراتهم.

جدول (٤ , ٤). مخاطر الأرقام المرجعية.

نطاق الرقم المرجعي في البداية (الأرقام الثلاثة الأخيرة لرقم التليفون + ٤٠٠)	تقدير معدل العام الذي هزم فيه الملك أتيلا
٤٠٠ -٥٩٩	٦٢٩
٦٠٠ -٧٩٩	٦٨٠
٨٠٠ –٩٩٩	٧٨٩
١٠٠٠ –١١٩٩	٨٨٥
١٢٠٠ –١٣٩٩	٩٨٨

ويمكن أن تحتاط ضد مخاطر الأرقام المرجعية بطرق عديدة. وأهم نقطة أساسية هي نشر الوعي بمخاطر هذا الموضوع بين الموظفين الذين يعملون معك، وهذا يمكن أن يكون مهما بالذات

إذا لاحظت تحيزًا متكررًا في التقديرات في المؤسسة التي تعمل فيها، ومن المهم أن تنبه الموظفين إليها مستقبلا. (فلو لا حظت -مثلا - أن التقديرات المستقبلية تكون دائما قريبة من أرقام السنة الماضية، فنبه الموظفين الذين يعدون هذه التقديرات ورؤساءهم المباشرين أنه ينبغي لهم الانتباه لهذا الموضوع).

إضافةً إلى ذلك، يمكن للمحللين أن يجربوا استخدام عدة أرقام مرجعية. وتحتاج أن تفكر في عدة أرقام منطقية يمكن أن تستخدم كأرقام مرجعية، مثل: مبيعات السنة الماضية، مسار معدل المبيعات في خمس السنوات الماضية، ما يتفق عليه محللون مستقلون، توقع متفائل، وتوقع متشائم، وهكذا.

المعلومات المرجعية غير الكمية

يمكن للمعلومات المرجعية أن تؤثر على القرارات الكبرى وليس فقط على تقدير الأرقام والكميات. وفي الواقع فإن بعض الباحثين يرون أن معظم المؤسسات لا تقوم بعمل أنظمتها عن طريق تقييم شامل لأوضاعها، بل في الغالب، يقتصر اختيارهم على أخذ أحد الخيارات من عدة خيارات متقاربة لا تختلف عن الأنظمة السابقة إلا قليلا.

فشركةٍ مَا تعاني من عدم استمرار الموظفين لديها على سبيل المثال، ستلجأ إلى تغييرات محدودة للتعامل مع تضايق الموظفين بدلا من محاولة تحديد الأسباب الحقيقية، ووضع حلول لها.

ولأنه لا يمكن لأي قائد أن يتمكن من البحث الشامل في كل مشكلة، فإن التغييرات المحدودة يمكن أن تفيد في كثير من الأوضاع، ولكن التغييرات المحدودة يمكن أن تقضي على كثير من الأفكار الخلاقة. فعندما تقوم شركة منافسة بمفاجأتك بمنتج جديد، فلا تقيد نفسك وتفكيرك بهذا المنتج نفسه. ففي الوقت الذي تنتج فيه منتجك المشابه، يمكن أن يكون هذا النموذج قديما ومستهلكا. وبدلا من ذلك ركز تفكيرك على الاحتياجات الحقيقية للزبائن وابحث عن طرق ملائمة لتحقيقها.

الخلاصة: لماذا يصعب جمع المعلومات المتميزة؟

قراراتنا وتقديراتنا ومعلوماتنا في كثير من الأوقات تعاني العديد من الأسباب المنهجية للخطأ. فنحن نعاني من الثقة المفرطة بأنفسنا ومعلوماتنا: فنحن نعتقد أننا نعرف أكثر من الواقع. وهذا يعني أننا لا نبحث عن الكميات الكافية من المعلومات، ونسأل الأسئلة الخاطئة، ونفشل في أن نفكر بطريقة نقدية عند صنع قراراتنا.

ونحن نعتمد على المعلومات الشائعة والقريبة وليس على المعلومات المهمة، وبالذات عندما تكون هذه المعلومات حديثة عهد، أو حصلت مع تسليط أضواء عليها، أو ارتبطت بأحداث بارزة.

ونعلق تقديراتنا للأمور التي لا نعرفها على شيء نعرفه مسبقا، ونقصر -عادة- في الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى المهمة.

ولهذا، فلكي نكون متمكنين من جمع المعلومات المناسبة لابد أن نبدأ بثلاثة أسئلة:

١ – ما كمية المعلومات التي نعرفها عن الموضوع في واقع الأمر؟

٢ – هل قاعدة المعلومات التي لدينا تمثل الواقع بتوازن؟

٣ – هل تقديراتنا أو قراراتنا سليمة، أم أننا اعتمدنا كثيرًا على ما هو متاح من معلومات؟

والمهم عموما، هو أن التمكن من جمع المعلومات بكفاءة كمرحلة من مراحل صنع القرار، يتطلب طريقة تعامل منظمة، ووعي بالأثر الذي ينتج عن الثقة المفرطة بالنفس والمعلومات، وعن تأثير المعلومات الشائعة والقريبة، وعن التعلق الذهني ببعض المعلومات.

وفي الفصل القادم، سنتناول بعض الطرق المتطورة للتعامل بطريقة منظمة مع هذه الإشكالات.

الفصل الخامس

تحسين طريقة جمع المعلومات
IMPROVING YOUR INTELLIGENCE-GATHERING

ليست المعلومات التي نجهلها هي التي تسبب لنا المشكلات،
بل هي تلك المعلومات التي نظن أننا نعرفها.
ويل روجرز

كيف يمكن أن تتمكن والموظفون الذين يعملون معك من اختيار المعلومات الكافية والدقيقة والملائمة للموضوع الذي تحتاج أن تتخذ القرار بخصوصه في ظل طبيعة الإنسان المُعَرَّضُ للتأثر بكثير من أنواع المؤثرات التي تؤثر على توازن تفكيره.

ومجرد الوعي بهذا الجانب يساعد في التعامل معه. والقائد المثقف ينبغي أن يحرص على تجنب الثقة المفرطة بالنفس وبالقرارات الشخصية، ويجب أن يحد من تأثير المعلومات الشائعة والقريبة عن طريق جمع المعلومات بطريقة منظمة، ومقاومة تأثير أي تعلق لا واعي في اتجاه معين.

ولكن قابلية الإنسان الفطرية للوقوع في مثل هذه الأخطاء تستدعي لمنعها، أكثر من مجرد الوعي بوجودها. وفي هذا الفصل سنتناول خمسَ خطوات أو طرق يسيرة نسبيا يمكن أن تعين في ألا تكون عملية جمع المعلومات مجرد خبط عشواء بل تتم بطريقة ذات مصداقية.

> **خطأ التفكير رقم ٥**
> الاختصارات المخلة – بالاعتماد عند صنع القرار على ما تعتقد أنها بدهيات، والاعتماد على المعلومات المتوفرة والمتاحة.

الخطوة الأولى: يجب أن يرافق كلَّ تقدير أو تقييم، تحديدٌ لمستوى التأكد من المعلومة

فالخطوة الأولى ليكون جمع المعلومات بطريقة منظمة وسليمة، هي تحديد "مستوى الثقة" من المعلومة. وبدون معرفة مستوى الثقة من المعلومات سيكون من الصعب إجراء أي تحسين عليها.

فلنفترض أن مدير المبيعات في الشركة أعلن أنه " على ثقةٍ" أنه يستطيع بيع مائتي ألف مادةٍ مَا السنة القادمة. وأنت تعرف أن ذلك لا يعني حرفيا أنه سيبيع مائتي ألف تماما. فهل ينبغي لقسم التصنيع أن يخططوا لإنتاج مائتي ألف بالضبط؟ بالطبع لا، فإذًا ما الاستنتاج الذي نصل إليه من هذا التقدير؟ في حقيقة الأمر ربما لا يعرف مدير المبيعات نفسه ماذا يقصد؟

فلكي يكون لدينا تقديرات مفيدة، ينبغي أن نضعها بصورة يمكن فهمها بوضوح، صورة تمكننا لاحقًا من تقييم مهارة المقيم ومعرفة هل تقييمه جيد أو رديء.

وأفضل طريقة لذلك هي أن يتم وضع التقييم في شكل نطاق ويرفق به مستوى الثقة: (أنا أقدر أننا سنبيع ما بين مائة وثمانين إلى مائتين وعشرين ألفا من هذه المادة في السنة القادمة. وأنا واثق من ذلك بنسبة ٨٠٪"). وهذا النوع من التقديرات يمكن أن يكون أكثر فائدة بكثير من تقديرات محددة ولكنها غير صحيحة. حيث يمكن الآن لشركتك أن تخطط للمستقبل بما هو متيسر الآن من معلومات، أو أن تسعى للاستثمار في الحصول على معلومات أكثر مستقبلا إذا كانت هذه المعلومات غير كافية. وفي الوقت نفسه فهي تمكن المقيم أن يتعلم بطريقة أفضل من تجاربه.

فمدير المبيعات الذي وضع تقديراته في شكل نطاق ومستوى ثقته من هذا النطاق يراهن بسمعته المهنية بطريقة مخالفة للوضع عندما يقول: إنه واثق أنه سيبيع مائتي ألف. وفي واقع الأمر، فقد كانت المبيعات مائة وخمسة وسبعين ألفا في العام الأول، ومائة وأربعين ألفا في العام الثاني، ومائتين وثلاثين ألفا في العام الثالث. فلو كانت تقديراته في شكل رقم واحد، فسيكون هناك خلاف لا ينتهي بين موظفي الشركة عما إذا كان الخطأ في التقديرات معقولا.

ولكن لو كانت التقديرات في شكل نطاق مائة وثمانين إلى مائتين وعشرين ألفا كل عام مع نسبة ثقة ٨٠٪، فهنا ستكون متأكدا أن هناك مشكلة في الموضوع؛ لأنه خلال ثلاث سنوات متتالية كانت المبيعات خارج النطاق المذكور، ومدير المبيعات يجب أن يشعر بالحرج لذلك. وإذا كنت أنت رئيسه، فستدرك أنه يحتاج إلى تدريب أكثر لكي تكون تقديراته أقرب للصواب أو أن تبدأ الشركة بالاعتماد على تقديرات قصيرة المدى، وهذه ستكون أسهل بالنسبة له.

وبطبيعة الحال فالتقديرات الخاطئة لن تضر فقط بسمعة مدير المبيعات، ولكنها يمكن أن تلحق الضرر بالشركة ككل. ولكي يحافظ على سمعته، فمن المحتمل أن يحاول مدير المبيعات أن

يتعلم كيف يعمل التقديرات بطريقة أفضل؟ وربما تجد بعد فترة أنه عندما يقول: إنه واثق بنسبة ٨٠٪ من شيء ما، فستتحقق فعلا بنسبة ٨٠٪. وبهذا ستمكن تقديرات مدير المبيعات قسم الإنتاج من التعامل بواقعية مع الموردين، وقسم الشؤون المالية من وضع توقعات مناسبة لدورة النقد، وبدون نسبة تأكد ونطاق محدد سيكون من الصعب تقييم نسبة المخاطرة. والطريقة المثالية هي أن يعد مدير المبيعات تقديراته باستخدام "طريقة النموذج الخطي" والتي سنتحدث عنها في الفصل السادس.

تحسين دقة مستوى ثقتك من قراراتك

قد تحتاج في بعض الأوقات أن تحدد تقديراتك بطريقة تختلف عن وضع نطاق.

فلو كنت على سبيل المثال، ترغب في أن توصي باختيار مقاول معين وترغب فقط أن توضح أنك متأكد أنه سيأتي في الموعد المحدد، فيمكن أن تقول: إنك واثق بنسبة ٩٥٪ أن هذا المقاول سيأتي في الموعد ويكون مستوى عمله مرضيا.

ولكن حتى في مثل هذا الوضع، فإن ذكر مستوى الثقة سيساعد في عمل القرار. فالناس الذين يقومون بعمل التقديرات، والناس الذين يعتمدون عليها يدركون أنه لا يمكن أن تكون تقديراتك بنسبة ثقة ٩٥٪ في عشر مرات متتالية ثم تكون خاطئة ثماني مرات من العشرة.

وإعطاء نسبة ثقة سيساعد في تحديد إذا كنت في حاجة إلى البحث عن معلومات إضافية قبل صنع قرار في موضوع متشابك.

فعندما يتم وضع مستوى ثقة معين، يمكنك أن تسأل ما المعلومات الإضافية التي يمكن أن تساعدنا بحيث يكون نطاق التقديرات أضيق ومستوى الثقة أعلى؟ وهذا النطاق الضيق ومستوى الثقة الأعلى يعني أن يكون عدم الوضوح أقل في مجال عملك. ولهذا، فستكون أقدر على تحديد إذا كانت المعلومات الإضافية والتأخير الذي سيتم للحصول عليها تستحق زيادة التكلفة.

وانتبه عند تطبيق هذا المفهوم مع محللين ليسوا متعودين عليه، فهؤلاء المحللون ربما يشعرون أنهم أكثر ثقة بعد الحصول على معلومات إضافية على الرغم من أن هذه المعلومات الإضافية لا تضيف أي دقة للموضوع. (وسنناقش هذه النقطة لاحقًا في هذا الفصل). ولكن مع تعود الموظفين على استخدام النطاق ومستوى الثقة، فغالبا سيكون بمقدورهم أن يخبروك بدقة عما سيساعدهم لتحسين مستوى توقعاتهم- أو سيخبرونك بأمانة أنهم غير متأكدين.

الخطوة الثانية: احرص على أن يكون هناك تغذية راجعة وتدريب لكي يتحسن مستوى الموظفين

عندما يتم البدء باستخدام أسلوب النطاقات ومستوى الثقة من أي تقديرات، فإن هناك حاجة إلى التأكد من وجود تغذية راجعة لمن يقوم بهذه التقديرات، تحدد لهم مدى دقتهم في هذه التقديرات، كما يجب أن يكون هناك برامج تدريبية لتحسين وضعهم، وفي الوقت نفسه لا بد أن يدركوا أنهم مسؤولون عن صحة التقديرات التي يضعونها.

وعلى سبيل المثال، فإن شركة شل للبترول تمكنت من توفير ملايين الدولارات بتحسين الدقة في قرارات حفر آبار البترول، وذلك تم عن طريق التدريب المستمر في مهارات تخمين أماكن هذه الآبار. وبعد أن بدأت شركة شل تتطلب أن يحدد المهندسون الجيولوجيون مستوى ثقتهم عند وضع تخميناتهم، وجدوا (وهذا ليس مستغربا) أن مستوى الخطأ لدى المهندسين الجيولوجيين الجدد أعلى من التقديرات التي ذكروها. فعندما يقول هؤلاء المهندسون الجدد: إن هناك إمكانية لوجود بترول بنسبة ٥٠٪، يتبين أن النسبة هي فقط ٣٠٪. وبهذا، فإن الشركة كانت تخسر بلايين الدولارات على حفر آبار عقيمة.

وهؤلاء المهندسون الجدد يملكون التأهيل العلمي الذي لا غبار عليه، لكن معلوماتهم الأولية تزيد بكثير عن المعلومات من المستوى الثاني الإضافية – ولهذا فهم يبالغون في تقدير معلوماتهم. ومع تراكم الخبرات لديهم، وعندما يرون نتائج تخميناتهم والآبار التي وجد فيها بترول فعلا، يبدأ التحسن في أدائهم وضبط توقعاتهم.

وبعد سنوات عديدة من الخبرة، تزداد الثقة في تقديراتهم، فإذا قالوا: إن نسبة احتمال وجود نفط هي ٥٠٪ فإنه سيكتشف نفط في نصف الآبار التي تُحفر.

وقد كان هناك برنامج تدريب على رأس العمل لم تكن نتائجه فاعلة في تحسين مستوى التقديرات لدى المهندسين ؛ولهذا فقد تم تغييره ببرنامج جديد في نوعه. وهذا يتم عن طريق عرض حالات سابقة تعكس العوامل المختلفة التي تتعلق بتخمين أماكن حفر آبار البترول.

ولكل من هذه الحالات يطالب المهندسون بوضع تخمين ومعه مستوى الثقة من هذا التخمين. وعندها، يتم إعطاؤهم معلومات عن النتيجة الفعلية وعما إذا كان قد تم اكتشاف بترول أم لا في هذه الآبار؟ وقد نجح هذا البرنامج التدريبي بشكل رائع لتحسين قدرات ودقة هؤلاء المهندسين الجدد. فالآن عندما يتوقع حتى صغار المهندسين البيولوجيين في شركة شيل بنسبة ٥٠٪ أن هناك بترول في الموقع، فإن الشركة تحصل على نتائج إيجابية في خمس حالات من كل عشرة.

تدريب متخصصي أحوال الطقس وموظفي البنوك

عندما يراقب الناس مظاهر معينة بشكل متكرر، فإنه من المعتاد أن تتحسن تقديراتهم لها مستقبلًا وصدق أو لا تصدق، أن هذه التغذية المرتدة المستمرة (بالإضافة إلى التدريب) قد مكنت متخصصي أحوال الطقس من تحقيق أرقام قياسية في دقة التنبؤ بأحوال الطقس.

فعندما يتنبأ خبراء الطقس بوضع ما، فهم سيرون نتيجة تقديراتهم خلال ساعات. ولهذا فهم يتعلمون كيف يحسنون نسبة دقتهم. فإذا تنبأ متخصص ذو خبرة بأن نسبة احتمال هطول أمطار هي ٦٠٪، فإن الأمطار تهطل بنسبة ٥٩٪ من الأوقات، وعندما تكون التقديرات بنسبة هطول أمطار هي ٩٠٪، فإن الأمطار تهطل بنسبة ٨٧٪. وباشتراط نسبة الثقة في التنبؤ بأحوال الطقس تمكن المشرفون على خدمات الطقس الوطنية من جعل التغذية المرتدة أكثر فائدة وأوجدوا بيئة إيجابية تمكنهم من تحسين مستوياتهم، وإفادة من يستمع لنشرات الطقس.

ودراسة تجارب الماضي يمكن أن تفيد المتخصصين في أعمال البنوك كذلك. وقد كان السيد جورج مورGeorge Moore وقد كان رئيسا سابقًا لشركة سيتيكورب Citicorp، يحتفظ بقائمة لأكبر عشرة أخطاء تمت في موضوع القروض لديهم في البنك والتي كلفتهم ملايين الدولارات. وكان كل الموظفين المختصين بموضوع القروض مطالبين بدراسة هذه القائمة. يقول في كتابه: (حياة موظف بنك The Banker's Life) "لو كان المسؤولون عن البنوك في المكسيك والبرازيل والأرجنتين، عرفوا عن بعض الأخطاء التي حصلت في الماضي، ما كانوا سيوافقون على القروض التي اعتمدوها".

أكثر أهل المهن يمكن أن يتعلموا كيف يعيدوا ضبط تقديراتهم بطريقة أفضل؟ ويمكن أن يتعلم كل صاحب صنعة كيف يحسن تقديراته وتوقعاته إذا حصل على تغذية راجعة دقيقة عن هذه التخمينات في الوقت المناسب؟ ومن المجموعات التي تعلمت كيف تحسن تقديراتها بشكل جيد؟ لاعبو لعبة الورقة (البلوت) المتمرسون، والخبراء في مجال الصرافة.

ولكنه وللأسف لا يتم عمل تغذية راجعة بشكل تلقائي في معظم المهن، ولهذا فإنه يصعب التعلم من تجارب الماضي لتحسين التقديرات والتوقعات بدون إيجاد بيئة التغذية المرتدة هذه.

وستتعلم بعض الأساليب التي تمكنك من التعلم من قراراتك الماضية في الفصل التاسع. وكيف يمكنك أيضًا ؟ الحصول على تغذية راجعة مهمة لإعادة ضبط تقديراتك في مجال عملك دون الانتظار حتى ترى نتائج قراراتك الحالية.

وهنا عرض لأحد الأساليب المفيدة: فلو قمت بتصميم اختبار يتم فيه تحديد نطاق لتقدير شيءٍ ما، ومستوى الثقة من هذا النطاق كجواب لأسئلة متعلقة بتخصصك. وأعطِ هذا الاختبار لكل المتخصصين في قسمك ولكل الموظفين الجدد.

وعلى سبيل المثال فيمكن أن يكون الاختبار الذي نعمله لمديري أقسام الموارد البشرية يشمل الأسئلة الآتية:

١ - كم عدد الموظفين الذين تم التعاقد معهم في السنوات الخمس الماضية الذين فشلوا في الترقية في الوقت المحدد.

٢-كم عدد طلبات التوظيف التي تلقيناها في مجال تحليل النظم، نتيجة لنشر الإعلان في الجرائد الرئيسة خارج المدينة؟

٣-كم يمثل النساء والأقليات من مجموع طلبات التوظيف؟ وهكذا.

ولنتذكر أن إدراكنا لما نعلم ولما نجهل هو الأساس، وليس مقدار قربنا من الإجابة الصحيحة. فإذا أدركت إدارة الموارد البشرية أنهم يجهلون كم نسبة الموظفين الذين ترقوا في الوقت المعتاد؟ فيمكنهم أن يبحثوا في الموضوع ويتوصلوا لمعرفة ذلك، ولكن إذا كان مسؤولو الإدارة يعتقدون أنهم يعرفون وهم مخطئون، فغالبا سيتبنون إجراءات خاطئة دون إجراء أي بحث في الموضوع.

والمطلوب هو أن تعطي أفضل تخمين لك للجواب في شكل نطاق ومعه مستوى الثقة في صحة هذا النطاق. بعدها ابحث عن الجواب الصحيح من مصادره الموثوقة. وانظر معدل وقوع الأجوبة الصحيحة ضمن النطاق الذي وضعته ونسبته بالنسبة لمعدل الثقة الذي وضعته. فإذا كان الاختلاف كبيرًا فهذا يعني أنك قد فشلت في نتيجة هذا الاختبار.

إعادة هيكلة قسم القروض

وعادة ما تفاجئ نتيجة هذه الاختبارات الناس. (ويمكن أن تكون نتيجتك الشخصية صدمة لك أيضًا). ولكن هذه الاختبارات يمكن أن تساعد في تغييرات جذرية في طرق صنع القرارات في المؤسسات.

وقد قام أحد مديري قسم القروض في أحد البنوك بتطبيق هذه المفاهيم بعد أن حضر نقاشها معنا، فقد كانت محفظة القروض البنكية لديهم في تناقص، مع أن معظم زملائه في القسم متأكدون من معرفتهم الجيدة بالسوق، وكان رئيسهم متأكدا أنه ليس لديهم مشكلة متعلقة بالثقة الزائدة في

النفس وفي المعلومات الشخصية. فقد كان تعليقه على الموضوع أنه لا يمكن لأحد أن يكون أكثر واقعية من المصرفيين.

وقد وافق على إجراء عملية اختبار لقياس مشكلة الثقة الزائدة، وكانت النتيجة أنه وجميع موظفي قسم القروض أخفقوا في هذا الامتحان. فقد أظهر الاختبار أنهم جميعا أخطؤوا في فهم حدود الإقراض وبعض المعلومات المهمة عن المنافسين لهم.

وقد أذهلت هذه النتيجة مدير القسم والذي اتخذ إجراءات فورية، فقد وجه كل موظف بالمساهمة في إضافة معلومات أسبوعيا للملفٍ أسماه: "ملف ملاحظة المنافسين". وقد طلب من كل موظف الاطلاع على الملف أسبوعيا إلى أن يتمكنوا في القسم من فهم جوانب التنافس مع الآخرين بشكل أكثر واقعية. وقد وصل في خلال أسابيع تنبيه للملف من أحد موظفي الفروع يذكر فيه أن أحد الزبائن المهمين كان يفكر في الانتقال إلى بنك آخر. وهذا البنك الآخر لم يكن حتى ضمن البنوك الرئيسة التي كان الرئيس يعتبرها منافسة. وفي الواقع فقد كان هذا البنك صغيرا جدا بحيث لن يتمكن من الناحية القانونية من تلبية متطلبات هذا الزبون، ولكن هذا البنك الصغير كون تحالفا مع بنوك صغيرة أخرى للتعامل مع متطلبات هذا الزبون بطريقة قانونية.

ولأن رئيس قسم القروض المسؤول تم تنبيهه فقد تمكن من المبادرة في التعامل مع الموضوع وإقناع هذا الزبون بالاستمرار مع البنك. ونتيجة لذلك تم توفير مائة وستين ألف دولار سنويا للبنك. فالتغذية المرتدة الجيدة لتحديد دقة القرارات يمكن أن تحسن النتائج بشكل كبير جدًا ومع ذلك فالكثير منا للأسف يعمل بدون تغذية راجعة تدله على صوابه من خطئه في قراراته وتصرفاته.

الخطوة الثالثة: اسأل الأسئلة التي تخالف توجهاتك

من الأشياء العجيبة أن ظاهرة "الميل النفسي لما يؤيد توجهاتنا" يمكن أن تضلل أذكى الناس عن الطريق الصحيح. فلهذا فبعد أن تغير طريقة عمل تقديراتك بحيث تستخدم أسلوب تحديد نطاق ومستوى الثقة من تقديراتك، يجب أن تتأكد بعدها من أنك تسأل دوما جملة من الأسئلة التي تخالف توجهاتك.

والتعود على التفكير فيما يخالف التوجهات يمكن أن يكون أفضل توجه لأي قائد. ففي مصنع صغير للمعادن، على سبيل المثال، أظهرت عملية الجرد اختلاف بين الكمية الموجودة فعلا في المصنع وبين ما هو مثبت في السجلات.

وقد ساورت مسؤولي المصنع شكوك أن هناك من سرق هذه الكميات، وبالذات في ضوء تعدد حوادث السرقة في الفترة السابقة، وقد تم إحالة الموضوع إلى إدارة الأمن، وتمت مُسَاءَلة الموظفين. وقد قضوا نهاية الأسبوع في المصنع يبحثون عن أدلة وأي آثار قد تدلهم على كيف تمت السرقة ؟ وقد أظهرت عملية الجرد أن ما تم فقده من المعدن يعادل أرباح عام كامل، وكانوا قلقين جدًا من رفع الموضوع إلى المدير العام. لكنهم لم يتوصلوا إلى معرفة السارق.

ومع بداية العمل يوم الإثنين أخبروا المدير العام بقلق بالغ بالمشكلة. وقد سألهم سؤالا واحدا فقط: "ما كمية المادة الخام التي ينبغي أن تكون قد سرقت لتعادل الكمية المسروقة؟".

وقد فاجأ السؤال مسؤولي الشركة. فلم يحسبوا الكمية لأنه يبدو لهم أنه لا علاقة لذلك بتحديد من سرق الكميات المفقودة، وبعد عدة دقائق من التفكير أجابوا أن الكمية المفقودة من المادة الخام تعادل حجم جبل صغير". ووجدوا أن الجرد أظهر كمية لا يمكن أن تكون قد فقدت.

فمسؤولو الشركة قد انشغلوا كثيرًا بمتابعة موضوع نظرية السرقة ولم يسألوا أنفسهم أسئلة أساسية كان يمكن أن توضح لهم الوضع: كم كمية المعدن التي فقدت؟ فهل هناك تفسيرات أخرى يمكن أن تعلل سبب الاختلاف غير نظرية السرقة؟ فبسؤال واحد أمكن استبعاد موضع السرقة: فلا يمكن لأحد أن يتمكن من تحريك تلك الكميات من المعدن من الموقع دون أن ينتبه لها. وفي خلال ساعات، اكتشفوا أنه نتيجة لتغير المحاسبين، كان هناك خطأ في طريقة تحديث السجلات مما سبب خطأ محاسبيا كبيرًا .

ونحن على قناعة أن سؤال المدير العام وقدرته على طرح الأسئلة الصحيحة لم يكن مجرد حظ. فقد كان يدرك فن طرح الأسئلة المخالفة للتوجهات،أو الأسئلة التي تبحث عن معلومات تظهر أن آراءك الحالية غير صحيحة، وبالذات عندما يكون هناك العديد من الاحتمالات فإنه من المهم أن يكون هناك قدرة ومهارة لاستبعاد العديد من البدائل غير الواقعية التي يمكن أن تضللنا.

ونحن نحتاج إلى العمل جميعا لتطوير قدراتنا ومعرفة هذا الفن. فنحن نحتاج إلى التوازن بين البحث عن الأدلة التي تثبت النظريات التي نتبناها، وفي الوقت نفسه البحث عن الأدلة التي يمكن أن تخالف وجهات نظرنا. وفي كل مجهود لجمع المعلومات المفيدة يجب أن نقوم بمجهود متعمد لطرح أسئلة تخالف قناعاتنا، ويجب كتابة بعض الأسئلة التي تطرح بوضوح ما يخالف قناعاتنا لكي نستخدمها في كل توجه مهم لجمع معلومات نقوم بعملها.

وربما كانت بعض الأسئلة المخالفة للقناعات والتوجهات قادرة على تغيير مسار الحرب العالمية الثانية؛ فالقوات الألمانية بكاملها فشلت في طرح مثل هذه الأسئلة عندما اكتشفوا أن

البريطانيين كانوا يكتشفون أماكن الغواصات الألمانية في بداية الحرب، فقد كانت القيادة الألمانية العليا تعتقد "وهذا تفكير منطقي" أن البريطانيين حصلوا على هذه المعلومات عن طريق شبكة تجسس غير عادية. وقد أظهرت الحملات الأمنية بالفعل اكتشاف العديد من الجواسيس.

ولكن السبب الحقيقي لنجاح البريطانيين كان تمكن العلماء لديهم بقيادة السيد ألان تورنق Alan Turing من اكتشاف الشيفرة الألمانية. ولو طُرِح سؤالٌ بسيط يخالف القناعات في وقتها (هل يمكن أن يكونوا قد اكتشفوا الشيفرة لدينا؟) ثم تلى ذلك عمل اختبار بسيط كمثل أن يرسل تقرير مفبرك فقط عن طريق الشيفرة كان يمكن أن يؤدي ذلك إلى تمكن الألمان من الوصول إلى طرق مناسبة للتعامل مع الموضوع.

ما الجانب الذي يضللك؟

يجب أن تسأل نفسك الأسئلة التي تخالف قناعاتك ليس فقط فيما يخص آراءك ولكن أيضًا فيما يخص مصادر معلوماتك. ففي أحيان كثيرة، تكون التقديرات خاطئة؛ لأن مصدر المعلومات الذي يتم الاعتماد عليه يعطي معلومات خاطئة باستمرار.

وعلى سبيل المثال، فإذا كنت تعتمد في اختيار مبرمجي الكومبيوتر على المعلومات التي تتلقاها من المتقدمين أنفسهم، فغالبا سينتهي بك الأمر إلى اختيار المبرمجين الذين يجيدون التسويق لأنفسهم، وليس بالضرورة قدرتهم على البرمجة. والحل لذلك هو وضع نظام للتأكد من المعلومات الأخرى مثل التأكد ممن ذكروهم كمراجع لهم، وأيضاً من التواصل مع رؤسائهم السابقين. وستجد في كثير من الأحيان أن الخطوات التي تصممها لمخالفة توجهاتك وقناعاتك تمثل استثمارا ثمينا ومجديا. يقول السيد ديفيد أوجلفي David Ogilvey في مذكراته، أنه نجح في مجال الدعاية والإعلان لأنه كان مستعدا دوما لنشر إعلانات دعائية تخالف قناعاته بأنها ستكون فاشلة، وحقق بعضها - بلا شك - قصص نجاح كبيرة، مما جعله يعيد النظر في نظرياته وقناعاته.

الخطوة الرابعة: تعرف على المصادر الخفية التي ستسبب المشكلات مستقبلًا

القادة المتميزون هم الذين يحاولون "توقع الأشياء التي يصعب توقعها". وبطبيعة الحال هذا ليس بالشيء اليسير. فالحياة تعج بالكثير من الأمور التي لا يمكن التنبؤ بها.

ولهذا، فستجد أن كثيرًا من الشركات لا تستطيع استكمال مشاريعها في الأوقات التي كانت تتوقعها. والكثير أيضًا، لا يستطيعون توريد المواد بالتكلفة التي كانوا يأملون، والعديد من الشركات

تقابلهم بعض المفاجآت غير السعيدة ويقعون في بعض الأخطاء المكلفة. وفي أحيان عديدة يكون هناك عدم إدراك لحجم الصعوبات التي سيقابلونها. والقليل فقط من الأحداث غير المعتادة يمكن أن يفكر فيها الإنسان أثناء مرحلة التخطيط. وعلى الرغم من الثقافة الواسعة لدى البعض إلا أن الكثيرين لديهم عدم إدراك كاف لأهمية المعلومات الغائبة عنهم.

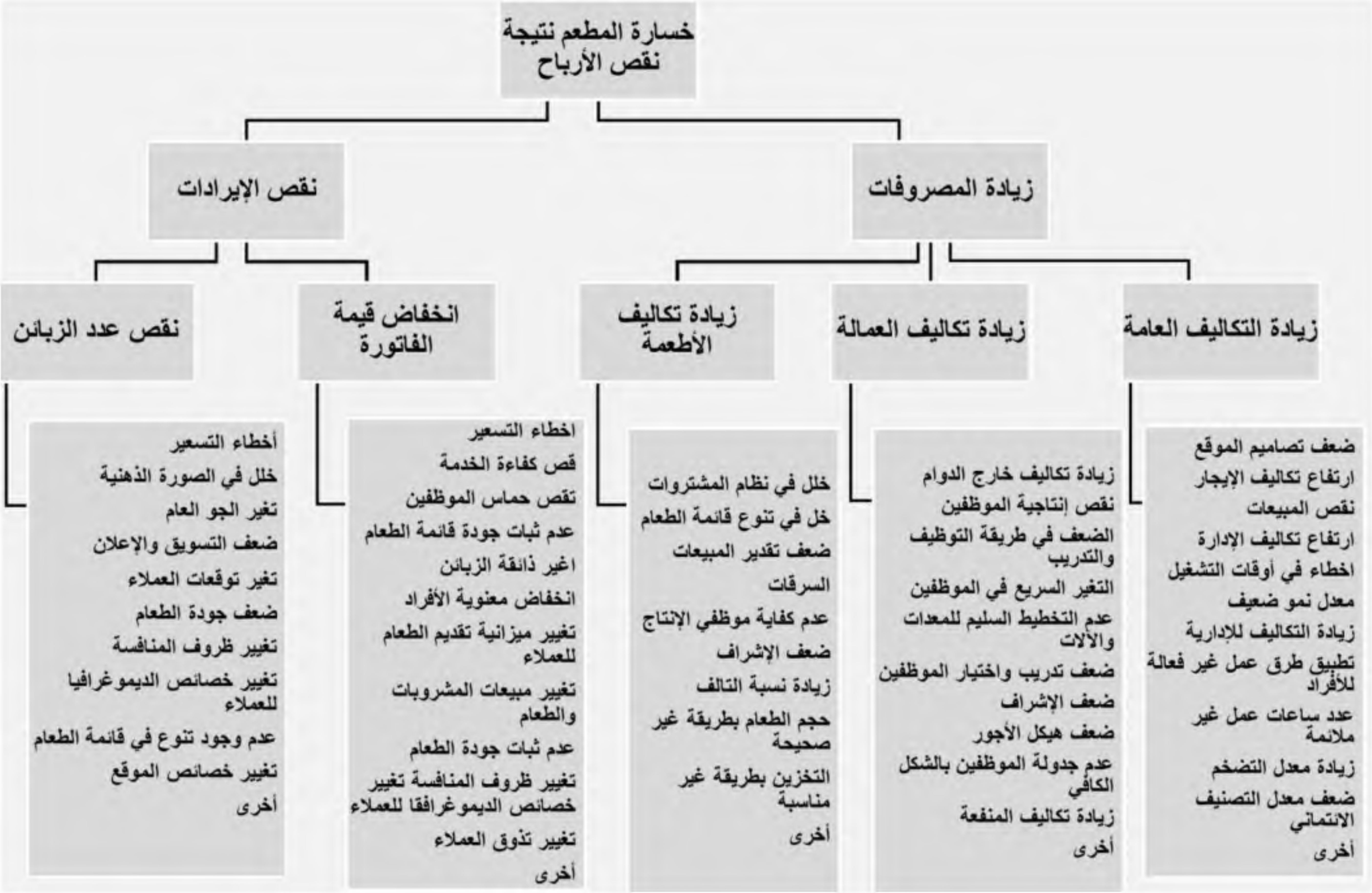
وقد اكتشف بعض أصحاب المهن الناجحون في أعمالهم أن الالتزام ببعض الأساليب المذكورة أدناه (خارطة الأخطاء، السيناريوهات، النظرة للمستقبل كما لو أنه قد حدث في الماضي) يمكن أن تحسن من دقة تقديراتهم للمستقبل بشكل كبير، فهذه الأساليب تعين في التعرف على عقبات الطريقة المحتملة في المستقبل.

وأساليب التخطيط المتميزة، تتطلب كثيرا من الوقت، ولهذا يميل الناس إلى إلغائها. ولكنَّ إلغاءها في كثير من الأحيان ستكون نتائجه وخيمة. وعلى سبيل المثال، ففي منتصف الستينيات كانت تقديرات المهندسين في شركة بوينج أن تكلفة صناعة الطائرة من طراز بوينج ٧٤٧ أقل بما يقارب ٥٠٪ من التكلفة الحقيقية. ولهذا فقد كان سعر البيع الذي تم الالتزام به قليلا جدًا عما كان ينبغي أن يكون، واحتاجت الشركة أكثر من عشر سنوات لتعويض الخسائر التي تعرضت لها.

وفي السنوات الأخيرة بذلت شركات مثل شركة هيوليت باكارد Hewlett-Packard وزيروكس XEROX جهودا حثيثة في المراحل الأولى للتصاميم، للتنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث؛ لأنهم أدركوا أن البديل عن ذلك كان التعرض لكثير من المشكلات والخسائر.

خارطة الأخطاء يمكن أن تظهر العوائق الممكن

إحدى الطرق البسيطة لاستشراف العوائق الممكنة مستقبلا هي استخدام خارطة الأخطاء، وهي رسم بياني يفصل الطرق العديدة التي يمكن أن يفشل فيها أي نظام معقد. وعلى سبيل المثال، فلنفترض أننا نود أن نعرف الأسباب التي يمكن أن يفشل بسببها مشروع إنشاء مطعم (وهذا سيعين في دراسة الجدوى ومقدار المجازفة التي يمكن أن تنتج نتيجة الاستثمار في مثل هذا المطعم). والطريقة هي أن نرسم رسما بيانيا في شكل شجرة تكون فروعها الرئيسة الأخطاء الرئيسة التي يمكن أن تحصل. ثم تضيف الأسباب الفرعية لكل سبب رئيس كفروع من هذه الفروع الرئيسة. ويمكن أن تضيف في كل مجموعة فرعية مجموعة بمسمى "الأخرى". انظر إلى المثال التالي:


خسارة المطعم نتيجة
نقص الأرباح
نقص الإيرادات
زيادة المصروفات
نقص عدد الزبائن
انخفاض قيمة الفاتورة
زيادة تكاليف الأطعمة
زيادة تكاليف العمالة
زيادة التكاليف العامة
أخطاء التسعير
خلل في الصورة الذهنية
تغير الجو العام
ضعف التسويق والإعلان
تغير توقعات العملاء
ضعف جودة الطعام
تغيير ظروف المنافسة
تغيير خصائص الديموغرافيا للعملاء
عدم وجود تنوع في قائمة الطعام
تغيير خصائص الموقع
أخرى
اخطاء التسعير
قص كفاءة الخدمة
تقص حماس الموظفين
عدم ثبات جودة قائمة الطعام
اغير ذائقة الزبائن
انخفاض معنوية الأفراد
تغيير ميزانية تقديم الطعام للعملاء
تغيير مبيعات المشروبات والطعام
عدم ثبات جودة الطعام
تغيير ظروف المنافسة تغيير خصائص الديموغرافقا للعملاء
تغيير تذوق العملاء
أخرى
خلل في نظام المشتروات
خل في تنوع قائمة الطعام
ضعف تقدير المبيعات
السرقات
عدم كفاية موظفي الإنتاج
ضعف الإشراف
زيادة نسبة التالف
حجم الطعام بطريقة غير صحيحة
التخزين بطريقة غير مناسبة
أخرى
زيادة تكاليف خارج الدوام
نقص إنتاجية الموظفين
الضعف في طريقة التوظيف والتدريب
التغير السريع في الموظفين
عدم التخطيط السليم للمعدات والآلات
ضعف تدريب واختيار الموظفين
ضعف الإشراف
ضعف هيكل الأجور
عدم جدولة الموظفين بالشكل الكافي
زيادة تكاليف المنفعة
أخرى
ضعف تصاميم الموقع
ارتفاع تكاليف الإيجار
نقص المبيعات
ارتفاع تكاليف الإدارة
اخطاء في أوقات التشغيل
معدل نمو ضعيف
زيادة التكاليف للإدارية
تطبيق طرق عمل غير فعالة للأفراد
عدد ساعات عمل غير ملائمة
زيادة معدل التضخم
ضعف معدل التصنيف الائتماني
أخرى

وخارطة الأخطاء هذه تساعد في استشراف الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى صعوبات مستقبلية، وتبينها بشكل أوضح، وبالتالي تساعد في التفكير بواقعية في مدى احتمال وقوعها. ولتعميق الفائدة من هذه الخارطة، ينبغي أن يتم إدراج قائمة متكاملة ما أمكن بكل الأسباب المحتملة. وإلا فستبقى التقديرات متأثرة بظاهرة "نزعة التعلق بالمعلومات الشائعة".

وعلى سبيل المثال، فقد طلب أحدنا من مجموعة من مديري ثمانين مطعما وفندقا من الدراسين في كلية كورنيل للإدارة الفندقية Cornel School of Hotel Administration، أن يستخدموا نموذج خارطة الأخطاء لتقدير مدى احتمال وقوع عدد من الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى فشل المطعم، بما في ذلك مجموعة فرعية بمسمى "أخرى".

وتحت أحد الفروع الرئيسة للشجرة المرسومة وتحت عنوان "تناقص عدد الزبائن" على سبيل المثال، وضعت أحد المجموعات ستة أسباب بالإضافة إلى فرع بمسمى "أخرى".

وكان من الأسباب التي وضعت "الأسعار غير المناسبة"، "عدم مناسبة الصورة الذهنية"، "استخدام مفاهيم قديمة مستهلكة"، وغيرها. وقد جرى تنبيه المجموعة بأن يتذكروا إدراج أي احتمال لأي سبب غير مدرج في "أخرى". ولكنه لم يتم إدراج سوى ٧٪ تحت بند "أخرى".

ومجموعة أخرى وضعت اثني عشر سببا تحت فقرة "تناقص عدد الزبائن" – منها الأسباب الستة المذكورة سابقًا بالإضافة إلى ستة أخرى مثل:"رداءة نوع الطعام"، " سوء الخدمة المقدمة"، "تغير ظروف المنافسة"، وغيرها. والقائمة الطولى هنا جعلت الأسباب الستة الإضافية بارزة أكثر في الذهن، وقد وضعت لها هذه المجموعة نسبة ٥٠٪ كاحتمال. وتضاءلت احتمالات "أخرى" إلى ٤٪ فقط.

ولهذا فقد كانت النسبة التي وضعتها المجموعة الأولى لبند "أخرى" تقريبا ٥٤٪. وذلك يعني، أن المجموعة الأولى أخفقت في تقدير أهمية بعض الأسباب مثل: نوعية الطعام، ورداءة الخدمة المقدمة ؛ لأنها لم تذكر على النموذج البياني بشكل واضح.

وقد أظهرت الأبحاث التي أجريناها أنه من المتوقع أن تتضاءل نسبة "نزعة التعلق بالمعلومات الشائعة" بشكل كبير عندما نوجد خارطة أخطاء متكاملة.

وقد طلبنا من مجموعة ثالثة من مديري المطاعم أن يخمنوا الاحتمالات لكل من الأسباب الموجودة في خارطة الأخطاء والتي احتوت الأسباب الستة وتركنا لهم إمكانية أن يضيفوا ستة أخرى. وبعض هؤلاء المديرين لم يتمكنوا من إضافة أي أسباب إضافية. وقد كانت تقديراتهم مشابهة للمجموعة الأولى. ولكن المجموعة منهم الذين استطاعوا إضافة ستة أسباب بأنفسهم

والتي كانت في غالبها تختلف عن الأسباب التي وضعتها المجموعة الثانية، كانت تقديراتهم مشابهة للمجموعة الثانية.

وبطبيعة الحال فنحن لا نستطيع أن نجزم بأن التقديرات التي وضعتها أي من المجموعات صحيحة. لكننا على ثقة أن التفكير في قائمة من اثني عشر سببا ستُعين كثيرًا أي مسؤول يحاول بشكل واقعي تفادي أي مشاكل مستقبلية.

وخرائط الأخطاء يمكن بالذات أن تعطي تقديرات مفيدة إذا تم تقسيم مشروع كبير إلى أقسام وحاولت أن تقدر الزمن الذي يحتاجه كل قسم منها، وستجد أنك تستطيع تقدير بعض الأقسام بدقة لأن لديك تجارب مشابهة في الماضي. ولن تحتاج خارطة أخطاء لهذه الأقسام. ولكن بعد تقييم الأقسام وفقًا لخبراتك السابقة، يمكنك أن ترسم خرائط أخطاء للتعامل مع الأقسام التي قد تكون خبراتك فيها محدودة.

استخدام سيناريو

الهدف الذي تطمح إليه هنا، ليس فقط إعداد قائمة بالأسباب التي يمكن أن تؤثر سلبا على المشروع، ولكن أيضًا لمعرفة الأثر المشترك بين هذه الأسباب أو فيما بين بعضها. وهنا يمكنك أن تفهم المخاطر المحتملة وكيف تتعامل معها في مرحلة مبكرة قبل أن تتفاقم التبعات والخسائر؟

وعمل سيناريو متفائل وسيناريو متشائم يمكن أن يساعد في تبين تأثير التفاعل بين الأسباب المحتملة، ويعينك في التفكير في أنماط النتائج المحتملة والتي هي أكثر تعقيدا من أن تظهر بطريقة خرائط الأخطاء.

فعندما تكتب قائمة المشكلات الممكنة، فربما تميل إلى استبعاد بعضها. فمن المنطقي مثلا أن نستبعد أن يكون هناك حريق يدمر كامل المصنع. ولكن عندما تحاول وضع سيناريو متفائل مثلا، فستجد غالبًا أنه لا يمكن تحقيق كل الجوانب التي ترغب فيها. (وعلى سبيل المثال، فربما تفترض أن شخصا مهما وأساسيًا سيقضي ٩٠٪ من وقته في المشروع، ولكنك في الوقت نفسه تفترض أنه سيكون هناك زيادة مستمرة في كمية الأعمال التي تتولاها شركتك، وفي الوقت نفسه تفترض أنه لن يكون هناك تخفيض في الميزانية. وهذا يعني أن ٤٠٪ على الأقل من وقت ذلك الشخص المهم سيوجه للمشاريع الجديدة.

والسناريوهات التي تحتوي كمية متوسطة من التشاؤم، يمكن أن تظهر لك أن مجموعة معينة من الأسباب يمكن أن تضخم بعضها. وعلى سبيل المثال، فيمكن لعجز ميزان التبادل

التجاري أن يثير مرحلة من الكساد الاقتصادي، وهذا بدوره سيزيد من نسبة البطالة، ويقلل من الناتج المحلي.

والسيناريوهات يمكن أن تساعدنا في فهم كيف يمكن أن تتحرك خيوط مختلفة من نسيج معين إذا حركنا أحدها ؟

وقد وجدنا أن القادة في أي مجال من مجالات التجارة وإدارة الأعمال يمكنهم عمل سيناريوهات مفيدة بالطريقة الآتية:

١- عرف المواضيع الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط المشروع وحدد الإطار الزمني الذي سيكون كل من هذه العوامل مهما فيه. (وعلى سبيل المثال، فأحد العوامل في سيناريو يتعلق بالطاقة يمكن أن يكون، " أسعار الغاز الطبيعي في النصف الشرقي من الولايات المتحدة في السنوات الخمس القادمة").

٢- اكتب قائمة بأسماء اللاعبين الأساسيين (بما في ذلك، الشركات، الحكومات، المستهلكين، النقابات، وغيرهم)، وفكر في دور كل منهم، ورغباته، وقوة موقفه.

٣- اكتب قائمة بالتوجهات المحتملة المهمة الاقتصادية، والسياسية، والتقنية، والاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على المشروع.

٤- حدد العناصر المهمة التي لا يمكن التأكد منها: العوامل التي يصعب التنبؤ بها والتي يمكن أن تؤثر على المشروع إيجابا أو سلبا (مثل: سعر صرف الدولار).

٥- والآن اعمل سيناريو متفائلا بوضع جميع العوامل الإيجابية فيه وسيناريو متشائما بوضع جميع العوامل السلبية فيه.

٦- والآن ادرس مصداقية وإمكانية كل من هذه السيناريوهات. (على سبيل المثال، بالنسبة للسيناريو المتشائم يمكن أن يحتوي افتراض أن معدل الفائدة سيكون عاليا وأنه سيكون هناك مرحلة كساد، وهذان عاملان يصعب وجودهما في الوقت نفسه).

٧- أعد ترتيب السيناريوهات بحيث تتكون من عوامل ممكنة ومعقولة.

٨- قيم التصرفات المحتملة للمنافسين الرئيسيين لك في كل سيناريو لتحديد إذا كانت تصرفات المنافسين ستغيرها. (على سبيل المثال، يمكن لمنافس أن يضرب أسعار بيعك بأقل إذا كانت أسعار بيعك مرتفعة وفقًا للسيناريو المتفائل).

٩- والآن ضع كل المعلومات والأفكار التي وصلت إليها حتى الآن في عدد محدود (من اثنين إلى أربعة) سيناريوهات مختلفة تغطي نطاقا واسعا وبحيث تكون كل منها ذات مصداقية في محتواها الداخلي.

وفي المذكرات الأخيرة في هذا الفصل سوف يتم عرض مصادر متنوعة تساعدك في بناء السيناريو.

النظرة للمستقبل كما لو أنه قد حدث بالفعل Prospective Hindsight

بعد مباراة كرة القدم التي خسرها الفريق، ستجد كثيرًا من المشجعين يعلقون على المباراة بمنتهى الثقة بالنفس ويقيمون أداء اللاعبين ويحددون أن تمريرة الكرة تلك كانت خاطئة والأخرى كانت مناسبة (لأنه من السهل عليهم رؤية المشكلة الآن). ومع أن النظرة للماضي يمكن في كثير من الأحيان أن تكون مشوهة بحيث لا يتمكن الإنسان أن يتعلم تعلمًا صحيحًا (كما ستتحدث عن ذلك في الفصل الثامن)، إلا أنه يمكن أن تتحول إلى شيء مفيد في الاستعداد للمستقبل.

وقد أظهرت التجارب أنه يمكن الاستفادة من القدرة على تحليل الأحداث الماضية للتمكن من توقع الاحتمالات الممكنة مستقبلا. وهذه النظرة المستقبلية المبنية على تحليل الماضي يمكن أن تكون إضافة قيمة لخرائط الأخطاء والسيناريوهات.

والطريقة المناسبة هي أن تحاول أن تتخيل أن مَا تَودُّ تقييمه قد حصل بالفعل، وعلى سبيل المثال، افترض أن مشروعك قد فشل. حاول الآن أن تكتب قائمة بالأسباب التي أدت لذلك. وغالبًا ستجد أنك ستستطيع أن ترى أسبابا أكثر للأحداث التي تتخيل أنها قد حصلت بالفعل من مجرد أن تسال نفسك فقط ماذا يمكن أن يحدث مستقبلا ؟ وانظر إلى الفقرة أدناه والتي تحتوي تجربة يمكن أن تجربها بنفسك.

ولاختبار هذه الطريقة، أجرينا تجربة على عدة مجموعات من مسؤولي الشركات وطلاب ماجستير إدارة الأعمال. وقد أعطينا كلا منهم وَصْفا لموظف جديد بما في ذلك طبيعة العمل، الشركة، نوع العمل، والطموح الشخصي.

وباستخدام هذه النماذج، طلبنا من نصف المجموعة عمل تصور عن الأسباب الممكنة التي يمكن أن تدفع هذا الموظف كي يستقيل من عمله بعد ستة أشهر. وقد تمكنوا من عمل قائمة بمعدل ثلاثة أسباب ونصف لكل شخص.

والنصف الآخر من المجموعة أخبرناهم أن هذا الموظف قد استقال من عمله وطلبنا منهم أيضًا أن يضعوا قائمة بالأسباب الممكنة لتركه عمله. وقد قامت هذه المجموعة الأخيرة بوضع قائمة بمعدل أربعة أسباب وأربعة من عشرة لكل شخص، أي بزيادة ٢٥٪ عن المجموعة السابقة. إضافة إلى ذلك، كانت الأسباب مختلفة في نمطها: فهي أكثر تحديدًا ومرتبطة بالسيناريو الذي تم وصفه.

ونحن نؤمن أن التأثير الناتج عن التفكير عن الأحداث القادمة كما لو أنها قد حدثت بالفعل سيكون أقوى في القرارات الحقيقية المتعلقة بأمور مهمة فعلا.

ولهذا فإذا كنت تشك أن موظفيك ليس لديهم إدراك كافٍ للأسباب المختلفة التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح أو فشل المشروع، أصحبهم في رحلة ذهنية عبر الزمن.

النظرة للمستقبل كما لو أنه قد حصل فعلا كأداة تساعد على التخيل

اختبر أثر النظرة للمستقبل كما لو كان قد حصل فعلا على نفسك وعلى غيرك. كون مجموعتين وأعط السؤال "أ" لأحد المجموعتين، والسؤال "ب" للمجموعة الأخرى.

أ- ما احتمال أن يتم انتخاب امرأة كرئيس للولايات المتحدة في الانتخابات الرئاسية القادمة في نوفمبر ١٩٩٦؟ وفكر في كل الأسباب التي تجعل هذا ممكنا. ولتكون إجابتك محددة، ضع نسبة احتمال.

ب- تخيل أننا الآن في شهر نوفمبر ١٩٩٦وأنه تم بالفعل انتخاب امرأة كرئيس للولايات المتحدة. فكر في كل الأسباب التي يمكن أن تكون أدت إلى هذا. ولتكون إجابتك محددة، ضع نسبة احتمال حدوث هذا في عام ١٩٩٦.

ومعظم الناس يجدون أن النسخة "ب" والتي تتخيل المجموعة أنها تنظر لحدث قد تم فعلا، تضع أسبابًا ومسارات أكثر للحدث، وبنسبة احتمال أكبر.

الخطوة الخامسة: اقتصر على كمية المعلومات التي تستطيع التعامل معها

أخيرًا، تأمل فيما إذا كنت تجمع كمية كبيرة من المعلومات تفوق قدراتك على التعامل معها. وبطبيعة الحال فإن أي معلومات صحيحة يمكن أن تفيد، ولكن لابد من إدراك أن الزيادة الكبيرة في كمية المعلومات أيضًا يمكن أن تضر، كما يتضح من الدراسة الآتية.

فقد قام السيد بول سولفيك Paul Solvic ومساعدوه (في معهد بحوث أوريغون Oregon Research Institute) باختبار للقدرة على التنبؤ لثمانية من المتخصصين في المراهنات في سباق الخيل، والذين يعملون في مضامير السباق، ويضعون نقاط الاحتمالات المبدئية في بداية كل سباق. وهؤلاء يجب أن يقرروا النسبة التي يتوقع فيها فوز كل حصان بالسباق.

ولكي يتمكنوا من عمل ذلك، فهم يستخدمون "سجلات الأداء في الماضي"، والتي تبين ما يقارب مائة معلومة عن كل حصان وتاريخه.

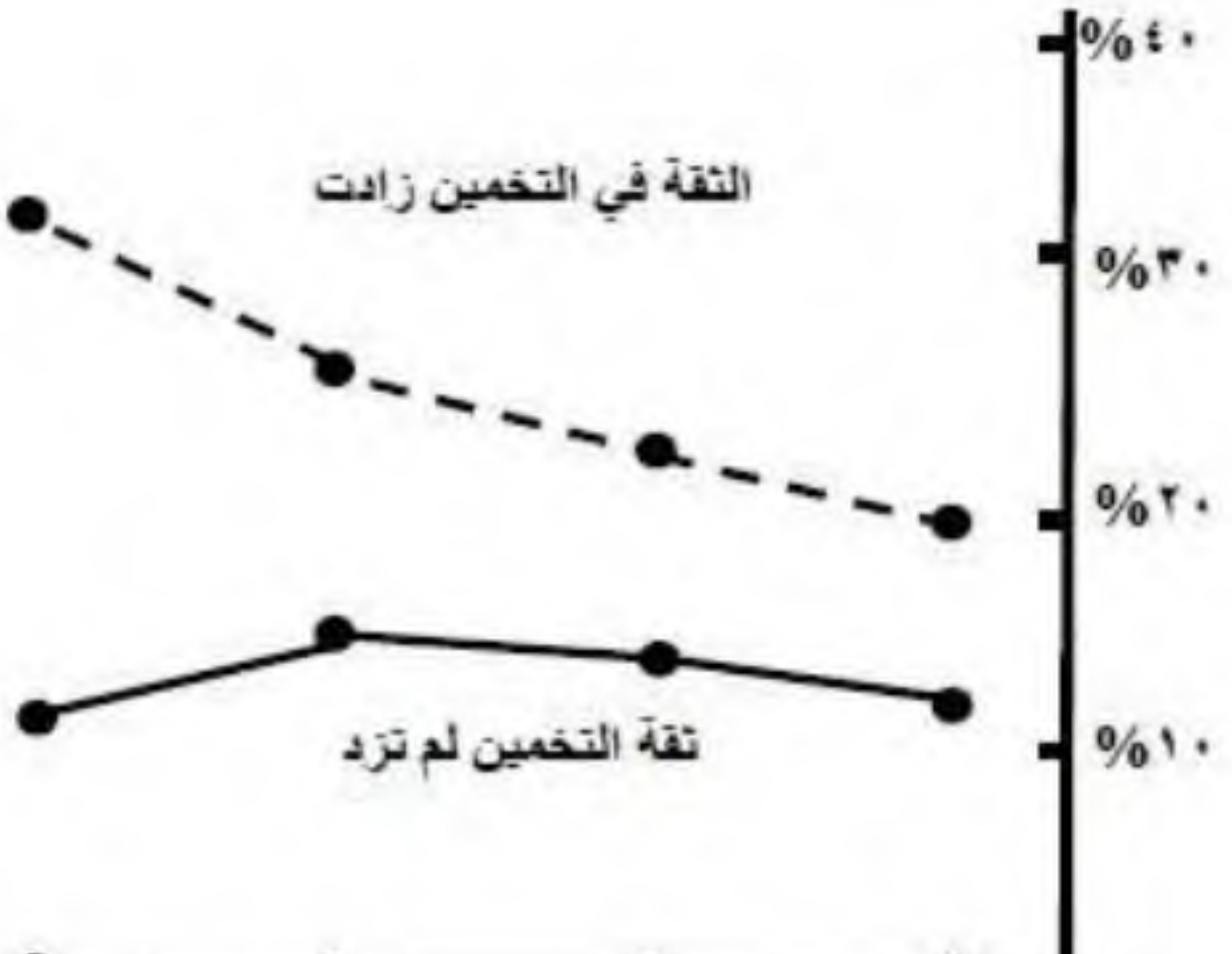
وفي الدراسة، قام هؤلاء الثمانية بعمل توقعاتهم في الماضي لعدد كبير من السباقات. وفي البداية، سمح لهم باستخدام خمس معلومات عن كل حصان فقط من السجلات- ويمكن لكل منهم اختيار أي خمس معلومات يرغب في استخدامها (وغالبًا يستخدم كل منهم معلومات مختلفة

عن الآخرين). ثم تم إعادة التوقعات باستخدام عشر معلومات لكل حصان، ثم مرة أخرى باستخدام عشرين معلومة، ثم مرة أخيرة باستخدام أربعين معلومة.

فهل زادت دقة التوقعات بتحديد من سيفوز بالسباق بزيادة كمية المعلومات التي زُوِّدُوا بها؟ وهذا كان هو شعورهم أنفسهم. وفي كل سباق، طلب منهم ليس فقط تحديد من سيفوز ولكن وضع نسبة التأكد من اختيارهم. وقد لوحظ أن ثقتهم في اختياراتهم زادت بموازاة عدد المعلومات التي زودوا بها.

ولكن في واقع الأمر لم يكن هناك زيادة مهمة في دقة توقعاتهم. ولكن واقعيتهم في ثقتهم في هذه التوقعات انخفضت في واقع الأمر (انظر إلى الشكل ١ أدناه).

ونحن نعتقد أن المعلومات الإضافية كانت سبب حمل زائد من المعلومات، مسببة عدم وضوح وعدم دقة. وقد وصل باحثون آخرون إلى نتائج مشابهة في فروع مختلفة من التخصصات، وعلى سبيل المثال، فيما يخص دقة أخصائيّ علم النفس الإكلينيكي عندما طلب منهم توقع تصرفات المرضى المصابين بإصابات في الدماغ.



عدد أصناف المعلومات المتاحة للمخمنين

شكل (١ ,٥). قدرة المراهنين في سباق الخيول على التخمين.

فزيادة المعلومات تفيد بالقدر الذي يمكن أن يتعامل معها بوعي. وكثير من المتخصصين المهنيين يطالبون بكثير من المعلومات عند الحاجة إلى تشخيص أو صنع قرار (والهدف أحيانًا هو مجرد خطوات دفاعية أمام المسؤولية أو لمجرد تأخير صنع القرار). هناك كثير من الدراسات تشير إلى أن الإنسان يجد صعوبة في التعامل مع أكثر من سبع كميات من المعلومات في عقله في الوقت نفسه. والكميات الضخمة من المعلومات ربما تزيد الحيرة أكثر كما سنرى في الفصل القادم.

الخلاصة: كيف تقوم بجمع المعلومات بطريقة صحيحة ؟

في هذا الفصل، أوضحنا أن عددًا من الوسائل لجمع المعلومات يمكن أن تحسن من قدراتك أكثر مما يمكنك تحقيقه بمجرد إدراك مخاطر الثقة المفرطة في النفس، ونزعة البحث عما يؤيد وجهة النظر، ونزعة التعلق بالمعلومات الشائعة، والتعلق اللاشعوري بمعلومة معينة.

وللتمكن من صنع القرارات بطريقة جيدة:

- يجب الحرص على وضع التقديرات في شكل نطاق ومستوى الثقة من هذا النطاق.
- يجب وضع نظام للتغذية الراجعة، والتدريب، ونظام للمحاسبة لكل من يقوم بعمل تقديرات حتى يتمكنوا من تحسين مهاراتهم.
- اسأل الأسئلة التي تخالف توجهاتك (فربما تكون خاطئة).
- استخدم بعض الأساليب مثل: النماذج البيانية، عمل السيناريوهات، والنظرة لأحداث المستقبل كما لو أنه قد حدثت بالفعل لتتبين لماذا يمكن أن تكون المشاريع معقدة أكثر مما تبدو؟
- تجنب جمع معلومات كبيرة للمساعدة في التقديرات المختلفة إلا إذا كان لديك طريقة لاستيعابها بطريقة مناسبة.

فإذا كنت قد فهمت فهمًا جيدًا هذه النزعات التي يمكن أن تؤثر علينا جميعا، واتخذت الخطوات الموضحة أعلاه للتعامل معها، فستتمكن من إيجاد مستوى من المعلومات الوافية، والتي ستكون الأرضية السليمة لصنع القرار السليم.

الباب الثالث

الوصول إلى النـتـائج

الفصل السادس

عملية الاختيار
MAKING THE CHOICE

يشتكي كثيرٌ من الناس من ضعف ذاكرته، ولكنَّ قليلا منهم يشتكي من ضعف قراراته.
لاروشفوكولد

لنفترض أن لدينا الإطار الفكري المناسب لجوانب المشكلة، وأننا قد تمكنا من الاطلاع على كل المعلومات الضرورية فهل يعني هذا بالضرورة أننا سنتخذ القرار المناسب؟ والجواب على هذا السؤال للأسف أنه ليس بالضرورة، فاستخدام الإطار الفكري المناسب ووجود المعلومات المناسبة لا يكفي للوصول إلى القرار السليم دائما، فلا بد من أن تكون الطريقة التي يتم بها صنع القرار سليمة أيضًا، كما سنرى لاحقًا.

فهناك كثير من الناس يتخذون قراراتهم بطريقة عفوية ولا يعرفون إلا هذه الطريقة، وصنع القرار بطريقة عفوية لا بأس به فيما يخص القرارات البسيطة – مثل: من أين تشتري أغراض البقالة؟، وكيف ترتب الأغراض في دولابك؟. ولكن هناك أكثر من مائة دراسة تظهر نتائجها أنه يمكن تطوير أساليب تؤدي إلى أن تكون قراراتك أفضل بكثير من صنع القرار بطريقة عفوية. وستكون فرصتك أكبر لتحقيق أهدافك.

فإذا كنت ستتخذ قرارا للاختيار بين عدة بدائل محدودة، فربما يكفي أن تضع قائمة بالإيجابيات، وأخرى بالسلبيات لكل من هذه البدائل، مع الأخذ في الاعتبار للأهمية النسبية لكل من هذه الإيجابيات والسلبيات، ومن ثَمَّ يتم الاختيار بينها وفقًا لذلك. ولكن إذا كان الموضوع أكبر من ذلك فسيكون من المفيد جدًا إحدى الأدوات التي سنناقشها لاحقًا في هذا الفصل.

ولا شك أن كل عملية صنع قرار تعتمد اعتمادًا أساسيًا على الحدس السليم، فلا يتصور عمل إطار فكري مناسب لأي مشكلة أو جمع معلومات جمعًا صحيحًا بدون هذا الحدس السليم. ولكن عندما تكون القضية التي يُصنع القرار فيها ذات تبعات جوهرية، فمن الأجدى أن يتم القرار أيضًا بأحد الأساليب المناسبة.

ماذا نعني «بالحَدَس»؟

عندما تعتمد على "حدسك" أو "شعورك الداخلي" لتتخذ قرارا معينا، فإن عقلك يقوم بمعالجة بعض أو كل المعلومات التي لديك بطريقة ذاتية، وسريعة، وبدون وعي بالتفاصيل. وصنع القرار بطريقة الحدس نادرًا ما يأخذ في الاعتبار كل المعلومات المتاحة. فهناك مشكلة تتعلق بعدم الثبات (بمعنى أنه سيكون للخبير نفسه رأي مختلف من وقت إلى آخر في الموضوع نفسه، حتى في مواضيع مهمة مثل: قراءة أشعة للصدر، وتحديد إذا كان فيها مرض سرطاني).

فالقرارات التي تتخذ بطريقة الحدس لا تتأثر فقط بالجوانب التي ينبغي لها فعلا أن تؤثر في القرار بل بعوامل أخرى مثل: الشعور بالإرهاق والملل، والانشغال النفسي بقضايا أخرى شخصية أو غيرها.

وكلنا نحتاج إلى صنع كثير من القرارات الصغيرة بطريقة الحدس، فهو بلا تأكيد يحتاج وقتا أقل من صنع القرار بالطريقة المنظمة التي سنتحدث عنها لاحقًا.

كما أن الحدس يأخذ في الاعتبار بعض المعلومات التي نعرفها ولكننا لا نستطيع التعبير عنها بكلمات، فالعقل البشري يمكنه أن يتعامل مع المعلومات بطريقة أكثر تعقيدا وبمهارة أكثر مما يمكن وضعه في شكل قاعدة واضحة لصنع قرارٍ ما.

الأمور التي يمكن صنع القرار فيها بطريقة الحدس محدودة

المساوئ الناتجة عن صنع القرار بطريقة الحدس هي في الحقيقة أكثر مما يدركه الكثيرون. والناس الذين يتخذون القرارات بطريقة الحدس (مثل: الأطباء عندما يشخصون المرض، والمسؤولون الذين يتولون عملية التوظيف، والمسوقون الذين يحددون حجم السوق، وغيرهم) يحققون ثباتا ومصداقية في قراراتهم أقل بكثير مما يتوقعون، كما أثبتت ذلك عديد من الدراسات. وإحدى هذه الدراسات، تتعلق بمصداقية التشخيص الطبي. فقد عرض مجموعة من علماء النفس معلومات مستقاة من ست وتسعين صورة أشعة على خمسة أطباء أشعة، وفي كل حالة، طلب من الأطباء تحديد نسبة إمكانية أن يكون هناك قرحة معدة سرطانية.

وبعد أسبوع (لكي يكون هناك فرصة للأطباء أن ينسوا التفاصيل)، تم إعادة عرض الأشعة بترتيب مختلف على الأطباء أنفسهم ، كما لو أنها أشعة جديدة. وهنا أيضًا، طلب منهم تحديد إمكانية وجود قرحة معدة سرطانية.

وبعدها قام الباحثون بمقارنة الاستنتاجات التي وصل إليها كل من الأطباء على المرضى أنفسهم ولكن في أيام مختلفة. وتم بعدها تحليلها إحصائيا بمقياس تطابق بين صفر إلى واحد، بحيث تعني واحد تطابقا كاملًا، وصفر تعني عدم وجدود تطابق تماما.

وقد وجد الباحثون أن التطابق يتراوح بين ٠,٦٠ إلى ٠,٩٢ . وهذا يعني أنه عندما شخص الأطباء الأشعة نفسها مرتين، كان التشخيص في المرة الثانية يختلف عن المرة الأولى بنسبة لا يستهان بها.

ومثل هذه الدراسات تظهر أن البحث عن رأي ثانٍ وحتى ثالث قبل الموافقة على إجراء عملية جراحية مبني على أسس وجيهة. والأطباء وغيرهم من أصحاب المهن نادرًا ما يدركون (كَمْ من المرات العديدة التي يغيرون فيها قراراتهم من يوم إلى آخر ؟)، بما لذلك من تبعات عديدة .

وفي بحث سابق نشر في النيوانجلاند جورنال أوف ميديسن New England Journal of Medicine وجد أنه عندما تم فحص مجموعة من الأطفال للنظر في حاجتهم إلى عملية استئصال اللوزتين، لم يكن هناك ثبات في التشخيص ولا تطابق: فعندما طلب من مجموعة من الأطباء فحص ثلاثمائة وتسعة وثمانين طفلا، قرروا أن ٤٥٪ منهم يحتاجون عملية لاستئصال اللوزتين. وعندما طلب من مجموعة أخرى من الأطباء فحص الأطفال الباقين الذين قررت المجموعة الأولى أنهم لا يحتاجون عمليات جراحية، قرروا أيضًا أن ٤٦٪ منهم يحتاجون عملية استئصال اللوزتين.

وفي ختام التجربة، طلب من مجموعة ثالثة أن يقوموا بفحص بقية المائة والستة عشر طفلا والذين قررت المجموعتان الأُولَيَان سلامتهم. وقد قررت هذه المجموعة أن ٤٤٪ يحتاجون عمليات استئصال اللوزتين.

وسنجد أن كثيرا من أصحاب المهن -غالبًا - هم أكثر ثباتا ودقة في تشخيصهم من الأطباء في تجربة عملية استئصال اللوزتين. ولكن جميع الدراسات تقريبا أظهرت أن نسبة عدم الثبات في آرائهم كانت أكثر مما يتصوره هؤلاء المهنيون أنفسهم.

والناس الذين يتخذون قراراتهم عن طريق الحدس فقط يعانون نتيجة "ضخامة كمية المعلومات" من صعوبة في التعامل مع هذه المعلومات وبالتالي في ثبات قراراتهم.

خطأ القرار رقم ٦

صنع القرار بالحدس بشكل مباشر تلقائي، والتصور الخاطئ أنه يمكن للمرء أن يفكر في كل المعلومات التي تم الوصول إليها، ومن ثم يتخذ القرار بشكل مباشر دون اتباع أسلوب منظم لكيفية صنع القرار.

بعض البدائل البسيطة للحدس

تُستخدم بعض البدائل الأخرى البسيطة عند صنع القرارات، وأهم اثنتين هما:

الاستعراض السريع وعمل ترتيب للخيارات.

استخدام قواعد تحددها أعراف المهن المختلفة.

وكل منهما يمكن استخدامها في بعض القرارات كما هو حال صنع القرارات بطريق الحدس.

وهي مفيدة بشكل خاص عندما تكون هناك حاجة لصنع قرار سريع والاختيار بين كثير من البدائل. ولكن استخدامهما لا يضمن في حد ذاته أن القرار سيكون ممتازًا.

ولنفترض أنك تبحث عن مطعم تتناول فيه العشاء في مدينة لا تعرف عنها الكثير. فيمكن أن تستخدم طريقة مسح بسيطة بأن تستبعد أولًا كل المطاعم التي أسعارها باهظة جدا أو منخفضة جدا، ثم تستبعد المطاعم التي لا تقدم سمكا طازجا، وتستبعد بعدها المطاعم التي تبعد أكثر من ٢٠ دقيقة بالسيارة، وهكذا. وبهذا سيتم بسرعة تضييق الخيارات إلى مطعم أو مطعمين.

ولسوء الحظ، فهذه الطريقة ليست دقيقة لاختيار الأفضل، فعلى سبيل المثال، فيمكن أن يفوتك اختيار مطعم رائع على بُعْدِ خمس وعشرين دقيقة، أو مطعم متميز بأسعار أعلى من الحد الذي وضعته. ومع ذلك، فعديد من الشركات المصرفية تستخدم مثل هذا الأسلوب لتقييم طلبات القروض. فهم يقومون بعملية مسح للطلبات وفقا لمعايير محددة مسبقا، ويتم الموافقة على الطلب إذا استوفى الحد الأدنى من جميع المعايير. وعلى سبيل المثال، فيمكن أن تنص الشروط التي يضعها بنك ما للموافقة على طلب قرض على ما يلي:

١ - ليس عليه أقساط سابقة متعثرة.

٢ - أن يكون ٢٥٪ من دخله غير مرتبط بقروض أخرى.

٣ - قد أمضى مَا لَا يقل عن عام واحد في عنوانه الحالي.

٤ - قد عمل لمدة لا تقل عن عام في عمله الحالي.

٥ - أن يكون يعمل في مهنة مرموقة، أو يعمل في وظيفة إدارية مناسبة.

وهذا الأسلوب من المسح يدعى قاعدة العتبة ويمكن أن يكون مفيدا، وبالذات في فرز أعداد كبيرة من الطلبات غير المناسبة. ولكن هناك العديد من نقاط الضعف التي ينبغي التنبه لها، وعلى سبيل المثال على ذلك تأمل في طلبي القروض الآتية:

السيدة سميث	السيدة جونز
ليس عليها أقساط متعثرة، ولكن لديها عدة إنذارات متعلقة بتأخر الأقساط.	ليس عليها أقساط وليس لديها أي تأخر في الدفعات.
٢٥ ٪ من دخلها غير مرتبط بقروض.	٧٠٪ من دخلها غير مرتبط بقروض.
أمضت عام في عنوانها الحالي.	أمضت عشرين عاما في عنوانها الحالي.
أمضت عام في عملها الحالي.	أمضت خمسة عشر عاما في عملها الحالي .
تعمل في مهنة مرموقة.	تعمل في مهنة عادية لا تتطلب مهارة .

ولو لاحظت بأن السيدة سميث حققت كل الشروط ولكن بالحد الأدنى. بينما السيدة جونز على عكس ذلك، حققت وتجاوزت المطلوب في كل الشروط ماعدا نوع العمل، ولهذا سيتم رفض طلبها.

و يظهر هذا المثال عدم مرونة معظم طرق المسح والترتيب. فالزيادة في ناحية لا تعوض النقص في ناحية أخرى. ولهذا فيمكن رفض مرشحين متميزين وفي الوقت نفسه قبول المستويات المتواضعة. وعند تطبيقها على القرارات الشخصية أو على شروط القبول في الجامعات، فهناك عيب آخر وهو أنه يجعل المجموعة المقبولة متشابهة إلى حد كبير (بمعنى أن جميع المقبولين يحققون شروطا محددة تجعلهم متقاربين بينما الاختلاف والتنوع بين الطلاب أو الموظفين يعتبر مطلبا للتميز).

وأسلوب المسح هذا وغيره من الأساليب المشابهة يزيل جانب العشوائية في أسلوب الحدس. ولكن هذا الأسلوب لا يُمَكّن متخذ القرار من الاستفادة من كل المعلومات، كما أنه غير مرن (فلا يمكن للتميز في أحد أو غالب العناصر من التعويض في درجة ضعيفة في أحدها)، ولهذا فأسلوب المسح يناسب فقط عملية الفرز والتصنيف غير الدقيقة.

وربما تبدو القواعد المستخدمة في أسلوب المسح هذا غير المرنة وكأنها أسلوب متطور راقٍ، ولكنها في واقع الأمر، إذا لم يتم فحصها بعناية، يمكن أن تؤدي إلى مشاكل كبرى. وعلى سبيل المثال، فإحدى الشركات المتخصصة في منتجات الأطعمة والتي تبلغ قيمتها عدة بلايين من الدولارات، فقدت حصتها السوقية في خمسة منتجات مختلفة. وكانت المشكلة تعود إلى قرار اتخذ فيما يخص تحديد متى يتم إدخال بدائل جديدة من أصناف الأطعمة عندما تكون أقل تكلفة في إنتاجها ؟ وكانت القاعدة كما يلي:

"يمكن استبدال الصنف الحالي من الأطعمة ببديل أقل كلفة، إذا كانت نتيجة اختبارالتذوق الذي تجرى على شريحة من المستهلكين تظهر أن الصنف الجديد بجودة نفس الصنف الحالي تقريبا".

وقد وجد المستهلكون أن الصنف القديم " س "، والبديل الأقل كلفة " ص " متشابهان. ثم جاءت مجموعة جديدة من مديري الأصناف (وهم في مجملهم مجموعة من الشباب الذين يندر أن يستمروا في عملهم أكثر من أربعة وعشرين شهرا) واستبدلوا الصنف "ص" بالصنف " ع" الأقل كلفة لأن المستهلكين وجدوا أنه بجودة الطعم نفسها ، ولكن ربما كان بإمكان المستهلكين التفريق في جودة الطعم بين الصنف "س" والصنف "ع". وعندما جاءت مجموعة أخرى من مديري الأصناف بعد فترة من الزمن أدخلوا أيضًا الصنف "ك" الأقل كلفة من جميع الأصناف السابقة بعد سنوات عديدة. والآن أصبح بإمكان المستهلكين التفريق بشكل واضح وأن الطعم ليس كما كان. وحيث إن بعض المنافسين كانوا يُسَوِّقُون أصنافا قريبة من الصنف "س" توجه المستهلكون إلى هذه الشركات.

القواعد الخاصة بكل مهنة

هناك بعض القواعد البسيطة المتعارف عليها التي تعين في عملية صنع القرارات. فكل من ذوي مهنة من المهن يوجد لديهم قواعد تكونت بحكم الخبرة تعينهم على صنع القرارات دون الدخول في كثير من التفاصيل وبشكل سريع. وهذه القواعد توفر بعضًا من أفضل الطرق الإرشادية لصنع القرارات.

ولكن المشكلة أن الناس يسيئون استخدامها؛ فهم يثقون في هذه القواعد كما لو أنها قواعد مؤكدة وثابتة، ويخفقون في الانتباه للأوضاع المختلفة التي ينبغي أن يُصنع القرار فيها بطريقة مختلفة تعتمد على تحليل وافٍ للموضوع.

وقد تطورت في عديد من المهن قواعد قوية تعين في صنع قرارات أفضل بكثير من الاعتماد على مجرد الحدس. وعلى سبيل المثال، فمندوبو الشركات العقارية لديهم قاعدة متعارف عليها أن "سعر الأرض التي على واجهتين تعادل مجموع سعر الأرضين المتجاورتين". كما أن شركة بروكتر وجامبل Procter & Gamble لديهم قاعدة تنص على أنه "لتقديم صنف جديد من الأطعمة يجب أن يكون طعمه أفضل لدى الزبائن بنسبة اثنين إلى واحد على أهم صنف منافس".

وكثير من أهل الصناعة والتجارة لديهم قواعد أيضًا في موضوع وضع الأسعار. فالمطاعم، مثلا، في الغالب تحسب سعر الأكل بحساب سعر التكلفة للمواد الخام الموجودة على الطبق، ومن ثَمَّ يتم ضربها في ثلاثة.

وبطبيعة الحال فالوضع المثالي أن الأسعار يجب أن توضع بحيث تحقق أكبر ربح على المدى البعيد. وهذا يبدو سهلا من الناحية النظرية، ولكنها في الواقع عملية معقدة.

ولهذا يتم اللجوء إلى قواعد مبسطة تختصر الزمن والجهد وهذا شائع كثيرًا. وفي المربع أدناه هناك عديد من الأمثلة لهذه القواعد في مختلف الصناعات.

فلو كنت ترغب في تحديد الأسعار التي تستخدمها في مطعمك، فربما كان من المناسب أن تستخدم القواعد السائدة نفسها في مثيلاته من المطاعم، إلا إذا كان هناك سبب جوهري لاستخدام طريقة بديلة. فهذه القواعد تكونت نتيجة لتراكم الكثير من الخبرات والتجارب والتي سيكون من الصعب أن تتبين جوانبها المختلفة.

ولكن كثيرًا من المهنيين يطبقون هذه القواعد تطبيقًا تلقائيًا حتى في الأحوال التي ينبغي لهم التفكير بطريقة مختلفة. والبعض يفشلون في فهم ما يكفي عن السبب الذي يجعل قاعدةً مَا مفيدةً ؛ لكي ينتبه لماذا ستفشل أحيانًا أخرى؟

ورجل الأعمال السيد تراميل كراو Trammell Crow والذي يعمل كمطور للعقار حقق نجاحا كبيرًا بسبب مخالفته لإحدى هذه القواعد عندما رأى ظروفا تستدعي ذلك. فقاعدة ثابتة أثبت الزمن نجاعتها فيما يخص تطوير العقارات المعدة للإيجار تنص على "ألا يتم بناء مبنى بدون وجود عقود مستأجرين قبل بدء البناء". ولكن السيد كراو أدرك أن عديدا من الشركات في تكساس في حاجة ماسة لمستودعات، ولكنهم مترددون في استئجار هذه المستودعات قبل بنائها. ولهذا قام ببناء هذه المستودعات بناء على توقعاته وحقق أرباحا وفيرة.

ومن المهم ألا يُنظَر إلى هذه القواعد كقواعد مقدسة، والانتباه إلى تغير الأوضاع التي تستدعي التفكير بطريقة مختلفة (فحتى قاعدة السيد تراميل كراو يمكن أن يبالغ في تقييمها، كما اكتشف ذلك شركاؤه فيما بعد عندما كان شبه متقاعد. فقد كادت الشركة تعلن إفلاسها أثناء انفجار فقاعة العقار في الثمانينات).

وهذه القواعد لا شك في أنها مفيدة، ولكن من المهم الانتباه إلى أنه عندما تكون هناك أوضاع جديدة، فإن الأسلوب الذي سنناقشه لاحقًا لصنع القرار سيكون مناسبًا أكثر. ويجب الحذر من الالتزام بهذه القواعد بطريقة عمياء.

وكما يقول السيد ديفيد أوجلفي David Ogilvy -المتخصص في الدعاية والإعلان: "القواعد تستعبد الحمقى وترشد الحكماء".

قواعد عامة

"عندما تكتب لوحة دعائية، استخدم جُملا لا تزيد كلماتها عن اثنتي عشرة كلمة"

ديفيد أوجلفي David Ogilvy

مؤسس شركة أوجلفي وماهر إنترناشونال Ogilvy & Maher International

"الشخص المسؤول عن تنفيذ قرار ما يجب أن يكون مشاركا في عملية صنع القرار"

إيوجين ويب Eugene Webb

العميد المشارك، كلية إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد

"أَطْلِقْ على كل مشروع رئيس في الشركة اسما معينا. هذا يسهل للجميع الإشارة إلى الأهداف المشتركة للمشروع."

تقارير مجلس الإدارة Boardroom Reports

"لا تتخذ قرارا بمجرد وروده إلى ذهنك. ولا تتخذ قرارا بفصل موظف قبل أن تنام لمدة ليلة".

الفرد سلوان Alfred P. Sloan, JR

الرئيس السابق لشركة جنرال موتورز

"الطريقة المناسبة لتحديد مرتبك في الوظيفة التي ستتولاها في المستقبل:

١-اطلب منهم أن يقدموا هم العرض الأول

٢-اطلب زيادة ٢٠٪ على ما عرضوه عليك".

بول هيلمان Paul Hellman

"اعرض بيتك للبيع في فصل الربيع: ٧١٪ من مبيعات البيوت تتم بين شهري أبريل ويوليو".

كي وليامز Kay Williams

"حدد ما لا يزيد عن ثلاثة إلى خمسة أهداف لشركتك أو مؤسستك في كل عام".

جون هانلي John Hanley الرئيس السابق لشركة مونساتو Monsato

"الأرقام التي تنتهي بصفرأو خمسة تدعو الآخرين للتفاوض حولها، وعادة بعرض رقم مشابه. بينما الأرقام الأخرى تبدو أقوى، وأكثر ثباتا، وأقل قابلية للتفاوض".

مارك ماكورمك Mark Macormack

"ضع ٢٠٪ نسبة سلبية في كل التوقعات، وأضف ٢٠٪ من مدة الزمن الذي تتوقع أن يستغرقه إنجاز مشروعٍ ما. وقلل من توقعاتك بنسبة ٢٠٪ للنتائج التي تتوقعها".

روبرت تاونسند Robert Townsend

الرئيس السابق لشركة إيفيس لتأجير السيارات

ومؤلف كتاب Up the Organization

تعتبر النماذج الخطية: "Linear Models" طرقا يعتمد عليها لصنع القرار

اقترح بينجامين فرانكلين Benjamin Franklin -أحد الآباء المؤسسين للولايات المتحدة الأمريكية – تصورا لكيفية صنع القرار، وقد ظهر بالتحليل الدقيق وجاهته وصحته. ويظهر أدناه رسالة كتبها في عام ١٧٧٢ إلى عالم الكيمياء البريطاني جوزيف بريسلي Joseph Priestly يبين فيها هذا التصور.

وقد أدرك السيد فرانكلين الخطأ الذي ينتج عن الاعتماد فقط على ما يمليه الحدس. وقد اقترح إعداد قائمة تحتوي الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بأي موضوع، ثم شطب الإيجابيات مقابل السلبيات المتساوية في الأهمية. وبعدها يتم اختيار الجانب الذي مازال فيه أسباب بعد انتهاء الجانب الآخر.

ومن المتصور أن هذه الطريقة ربما أفادت السيد فرانكلين نفسه بخصوص قراره بالذهاب إلى لندن في عام ١٧٢٤م، وفي قراره الآخر بخصوص تحريره لمجلة بنسلفانيا Pennsylvania Gazette في عام ١٧٢٩م.

وهي طريقة مناسبة اليوم، على سبيل المثال، لمدير مطعم يحتاج إلى صنع قرار بخصوص رفع أسعار مطعمه فوق الأسعار التي تقترحها القواعد العامة للمهنة التي تحدثنا عنها سابقًا

وفي الواقع فإن هذه الطريقة مفيدة خاصة عندما نحتاج أن نختار بين خيارين اثنين: مثل قبول وظيفة جديدةٍ، أو الانضمام إلى برنامج دراسات عليا، أو تسويق منتجٍ جديدٍ، وغيرها.

والتحديات الرئيسة التي تؤثر في سلامة صنع قرار بين بدائل هي:

- طبيعة الإنسان وعشوائية آرائه.
- وعدم القدرة على التعامل بفعالية مع الكميات الكبيرة من المعلومات المتاحة.

وهناك الكثير من الأبحاث التي تظهر أنه مما سيساعد كثيرًا على حسن الاختيار بين البدائل، إيجاد طريقة منظمة لتقييم كل الجوانب الإيجابية والسلبية لكل خيار، ومن ثم الموازنة بين الجوانب المختلفة بشكل جيد، واختيار الجانب الذي يميل إليه الدليل.

ويسمي العلماء المتخصصون في صنع القرارات هذا الأسلوب في الاختيار "النموذج الخطي الذاتي Subjective Linear Model". وهو "شخصي" ؛ لأن الأهمية التي تعطى لكل من الإيجابيات والسلبيات يتم تحديدها بقرار من الأشخاص، وليست نتيجة حسابات مباشرة موضوعية. وهو "طولي" ؛ لأنها تستخدم طريقة رياضية يتم فيها ربط الجوانب المختلفة عن طريق الجمع والطرح، فأهمية الجوانب الإيجابية يتم جمعها والسلبية يتم طرحها.

لندن ١٩ سبتمبر ١٧٧٢

عزيزي

فيما يخص الموضوع الذي طلبت نصيحتي بخصوصه وذكرت أنه موضوع مهم كثيرًا بالنسبة لك، لا أستطيع أنا لأسباب منطقية أن أنصحك بماذا تقرر، ولكن إذا أحببت يمكن أن أخبرك بالطريقة التي تقرر بها.

فعندما نحتاج أن نتخذ قرارا في مثل هذه المواضيع نجد كثيرًا من الصعوبة والسبب الرئيس لذلك هو أننا عندما نفكر فيها، لا نستطيع أن نتذكر جميع الإيجابيات والسلبيات في الوقت نفسه، والعادة أننا نتذكر بعضا منها في وقت، ونتذكر بعضا آخر في وقت آخر بينما يختفي عن الذاكرة الجزء الذي تذكرناه سابقًا

ولهذا نجد أننا نميل إلى خيارات مختلفة في أوقات مختلفة، وتستمر الحيرة وعدم الوضوح لتضايقنا.

وللتغلب على هذا، فطريقتي هي أن أقسم صفحة من الورق بخط رأسي إلى جزئين، وأكتب في أحدهما الإيجابيات وفي الآخر السلبيات. ثم، وعلى مدى ثلاثة أو أربعة الأيام التي أفكر فيها، أسجل تحت العناوين المختلفة ملحوظات قصيرة للدوافع المختلفة، والتي تراودني من وقت لآخر مع أو ضد الخيار.

وعندما تكون كلها مسجلة أمامي، أتوجه إلى تحديد أهمية كل منها. وعندما أجد عنصرا في جانب يساوي في أهميته عنصرا في الجانب الآخر أشطبهما سويا.

فإذا وجدت عنصرا إيجابيا يساوي في أهميته عنصرين سلبيين مثلا أقوم بشطب الثلاثة، وإذا وجدت عنصرين سلبيين يعادلان ثلاثة إيجابية أقوم بشطب الخمسة، وبالاستمرار بهذه الطريقة سأجد أين تميل الكفة؟ وبعد يوم أو يومين من التفكير وإذا لم يستجِدَّ أي شيء جديد لأضيفه في أي من الكفتين، أتخذ القرار.

ومع أنه لا يمكن تحديد مقدار الأهمية لكل عنصر بدقة حسابية، ولكن عندما يتم دراسة كل عنصر ومقارنته، ويتم النظر إلى جميع العناصر في وقت واحد، أتصور أني أستطيع أن أتخذ القرار بطريقة أفضل، وأقل عرضة لاتخاذ خطوات مستعجلة، وفي واقع الأمر فقد وجدت فائدة كبيرة في استخدام هذه المعادلة، والتي يمكن أن أسميها المعادلات المعنوية.

مع تمنياتي المخلصة لكم بصنع القرارات الأفضل.

المُخْلِص لكم ب فرانكلين B. Franklin

النماذج الخطية الشخصية Subjective Linear Models

الطريقة التي اقترحها السيد فرانكلين مفيدة بشكل كبير للقرار السهل في شكل نعم أو لا، أما بالنسبة للقرارات التي تحتوي أكثر من خيارين، فهناك طريقة مشابهة وهي:

١ - اكتب قائمة بكل العناصر التي تتعلق بإيجابيات أو سلبيات أي من البدائل.

٢ - ضع تقديرا لوزن كل من هذه العناصر يعبر عن الأهمية النسبية لها.

٣ - ضع تقييما رقميا يعبر عن المدى الذي يعبر به كل عنصر عن إيجابية أو سلبية كل بديل.

٤ - اضرب النتيجة التي يحصل عليها كل بديل من العناصر بوزن ذلك العنصر، ثم اجمع كل النتائج لتحصل على مجموع عام لكل بديل.

وفيما يلي مثال لذلك: فقد عملنا نماذج خطية شخصية لتوقع الأداء الأكاديمي للمتقدمين لبرنامج ماجستير إدارة الأعمال. وهذه النماذج تشبه تلك التي يستخدمها مسؤولو القبول في الجامعات لتحديد المقبولين من المتقدمين.

فلكل متقدم، عملنا ملفا مشابها لملفات القبول مع شطب الأسماء. وملخص محتويات الملفات موجودة في الجدول (١ ,٦ أ) (وقد كان كل ملف، في الواقع، يخص متقدما تم قبوله فعلا كطالب، ولهذا فيمكننا تقييم معاييرنا التي وضعناها مقارنة بنتائجه الأكاديمية لاحقًا).

والنموذج الخطي الشخصي في واقع الأمر هو مؤشر صمم لمحاولة توقع مستوى أداء كل من المتقدمين عند قبولهم في الكلية. ولعمل هذا المؤشر الذي يتنبأ بالمعدل العام للطالب، ينبغي لكل فقرة من المعلومات أن تحول إلى مقياس يكون فيه الرقم صفر أقل المقياس ومائة أعلاه. وهذا سهل فيما يخص المعلومات الرقمية مثل: معدل الطالب في الكلية، ونتيجته في امتحان قبول الدراسات العليا الجيمات GMAT.

أما بالنسبة لتقييم المقالات، والخبرات العملية، والمواد الرئيسة في مرحلة البكالوريوس، ونوع الكلية التي تخرج فيها فهي تحتاج إلى أن يتم تقييمها شخصيا. وبعدها يتم وضعها في شكل مقياس. ثم يعطى أولئك الأقل احتمالا للحصول على نتيجة جيدة في المعدل العام في الدراسات العليا درجة صفر، وأولئك الأكثر احتمالا لمعدل عام عال درجة مائة.

والنتائج لعملية عمل المقياس هذه موجودة في الجدول (١ ,٦ ب).

والآن نحتاج إلى وضع تقييم لكل عامود بناء على الوزن المعطى لأهميته. وهناك مثال لذلك في الصف الأسفل. وباستخدام تلك الأوزان في الصف الأسفل نعمل درجة عامة (بضرب كل رقم بالوزن المقابل له ومن ثم جمعها) وهي موجودة في العامود الأخير. وبناء على هذا فإن المتقدم رقم اثنين سيكون الأفضل في القائمة يليه المتقدم رقم مائة وثمانية عشر، وهكذا.

وهذه الطريقة تأخذ في الاعتبار كل المعلومات وتسمح للكومبيوتر بتحليل الأرقام، وبهذا تمكن ذهنك من التركيز على صنع القرار في الجوانب الأساسية والمتعلقة بتحديد العناصر المهمة التي تستحق أن تدخل في النموذج، وتحديد الوزن المعطى لكل منها بناء على أهميته.

ومن المناسب أن نلاحظ أن النموذج االخطي الشخصي يمكن أن يستخدم لوضع تقديرات مثل تلك التي ناقشناها في الفصول المتعلقة بجمع المعلومات. وكما سنرى، فإن النموذج الخطي الشخصي يميل إلى التفوق على الحكم بطريقة الحدس سواء في موضوع التنبؤ بالأمور المستقبلية، أو في موضوع صنع القرار.

جدول (١ ,٦ أ). نموذج خطي شخصي.

أ. ملخص لمعلومات المتقدم

رقم المتقدم	تقييم المقالة	الكلية التي تخرج فيها	التخصص العام	المعدل	الخبرة العملية	GMAT الشفوي	GMAT الكمي
١	ضعيف	ممتاز	علوم	٢,٥٠	١٠	٩٨٪	٦٠٪
٢	ممتاز	فوق المتوسط	إدارة أعمال	٣,٨٢	٠	٧٠٪	٨٠٪
٣	متوسط	أقل من المتوسط	أخرى	٢,٩٦	١٥	٩٠٪	٨٠٪
	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•
١١٧	ضعيف	الأقل	إدارة أعمال	٣,١٠	١٠٠	٩٨٪	٩٩٪
١١٨	ممتاز –	فوق المتوسط	أخرى	٣,٤٤	٦٠	٦٨٪	٦٧٪
١١٩	ممتاز	الأعلى	علوم	٢,١٦	٥	٨٥٪	٢٥٪
١٢٠	ممتاز –	ليس كثيرًا	إدارة أعمال	٣,٩٦	١٢	٣٠٪	٥٨٪

جدول (١ ,٦ ب). الجدول المعدل بعد تغيير المعايير.

رقم المتقدم	تقييم المقالة	الكلية التي خرج فيها	التخصص العام	المعدل	الخبرة العملية	GMAT الشفوي	GMAT الكمي	النتيجة العامة
١	٠	١٠٠	١٠٠	٢,٥٠	١٠	٩٨	٦٠	٥٩,١
٢	١٠٠	٦٠	٥٠	٣,٨٢	٠	٧٠	٨٠	٦٧,٨
٣	٥٠	٤٠	٠	٢,٩٦	١٥	٩٠	٨٠	٤٩,٠
•	•	•	•	•	•	•	•	
•	•	•	•	•	•	•	•	
•	•	•	•	•	•	•	•	
١١٧	٢٥	٠	٥٠	٣,١٠	١٠٠	٩٨	٩٩	٥٩,٧
١١٨	٧٥	٦٠	٠	٣,٤٤	٦٠	٦٨	٦٧	٦٠,٠
١١٩	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٢,١٦	٥	٨٥	٢٥	٥١,٠
١٢٠	٧٥	٢٠	٥٠	٣,٩٦	١٢	٣٠	٥٨	٥٤,٠
الأوزان المستخدمة	٥٪	٢٠٪	١٠٪	٢٥٪	١٠٪	١٠٪	٢٠٪	

* النتيجة العامة تم الوصول إليها بضرب الأوزان الموجودة في الصف الأخير بكل رقم ومن ثم جمع النتائج لكل متقدم.

تقليد أهل الخبرة Bootstrapping

العديد من الأبحاث أظهرت أن النموذج الخطي الشخصي يمكن أن يكون فاعلا، شريطة أخذ كل العناصر المهمة في الاعتبار.

ولكي يتم عمل النموذج بطريقة سريعة، يمكن أن تحدد وزن كل عنصر كما عملنا في الجدول (١ , ٦ ب).

ولكن هناك طريقة أكثر مصداقية لتحديد وزن كل عنصر في النموذج باستخدام طريقة تسمى تقليد أهل الخبرة Bootstrapping. وهي مفيدة بالذات عندما يكون هناك خبراء متميزون في صنع القرارات، ولكنهم لا يستطيعون تحديد لماذا يتخذونها بهذه الطريقة ؟ وبدلا من تحديد وزن كل عنصر، يمكن أن نمكن الخبراء من صنع قراراتهم في مجموعة من الحالات، ثم نستنتج بطريقة إحصائية باستخدام طريقة "تحليل الانحدار Regression analysis"، ما الأوزان التي يضعونها بشكل ضمني للوصول إلى الترتيب الذي يصلون إليه؟

وتحليل الانحدار سيظهر كم الوزن في المعدل، الذي يضعه الخبير لكل عنصر من عناصر الموضوع. (وكل من درس مادة الإحصاء في كليات إدارة الأعمال أو غيرها يستطيع عمل تحليل الانحدار. وهناك برامج إحصائية على الكومبيوتر يمكن أن تقوم بهذا).

وفي طريقة تقليد الخبراء bootstrapping نحاول أن نبني نموذجا مبنيا على الطريقة التي يتبعها الخبير بشكل تلقائي ثم نستخدم هذا النموذج للتغلب على أداء الخبير نفسه في حالات جديدة.

وربما يبدو هذا غريبا ولكنه فعلا يتحقق بسبب فكرة بسيطة. فعندما يتخذ الإنسان قرارا يكون ذلك القرار هو ناتج خبرة صاحب القرار ولكنه ممزوج أيضًا بتأثيرات عشوائية. فالقرارات المتخذة بطريقة حدسية تتأثر بتأثيرات عشوائية مهمة بسبب الإرهاق، والملل، وكل العوامل الأخرى التي تؤثر على البشر.

والطريقة المثالية لصنع القرار تتحقق لو استطعنا التخلص من هذه التأثيرات العشوائية، والاحتفاظ بناتج الخبرة والحكمة. وهذا بالضبط ما تحققه طريقة تقليد الخبراء bootstrapping: فهي تلغي أثر التأثيرات العشوائية، وتحتفظ بحكمة الخبير، بالإضافة إلى ذلك، يتحقق لنا أيضًا طريقة ثابتة لصنع القرار. فعندما تضع الحقائق نفسها بعد أسبوع مثلا، ستصل إلى القرار نفسه. وعديد من الدراسات أثبتت الفائدة الكبيرة من هذا النظام الفريد.

وعديد من الباحثين عملوا مقارنات بين صنع القرار بطريقة الحدس وتلك المتخذة بناء على نموذج تقليد الخبراء Bootstrapping الخطي. وكانت نتائج هذه الأخيرة أفضل من أو مساوية لطريقة الحدس في كل الدراسات تقريبا. والجدول رقم (٧) يحتوي على تسع من هذه الدراسات.

وقد أجرينا أحد هذه الأبحاث بأنفسنا باستخدام موضوع توقع متوسط المعدل الأكاديمي الذي ناقشناه سابقًا. فقد طلبنا من طلاب درجة ماجستير إدارة الأعمال أن يتوقعوا متوسط المعدل الأكاديمي للمتقدمين للكلية. وفي البداية طلبنا منهم عمل توقعاتهم بطريقة الحدس بدراسة العناصر الموجودة في الجدول (١ ,٦ أ) ثم عملنا تحليل انحدار لكل توقعات الطلاب لتحديد الجزء المكون لقرارهم والذي يعزى لكل عنصر من العناصر الموجودة في استمارة الطلب.

ثم عملنا مجموعة جديدة من التوقعات باستخدام نموذج تقليدا لخبراء Bootstrapping جديد لكل طالب دراسات عليا. وكانت النتيجة أن ٨١٪ من ثلاثين ومائة طالب، كان النموذج المعمول لطريقتهم هم في صنع القرار أكثر دقة في التنبؤ من قدرتهم بطريقة الحدس.

وقد رفع النموذج معدل التنبؤ بمعدل ست نقاط، أو بما يقارب ١٨٪. ولم يكن هذا هو ما يتوقعه الطلاب. فقد كانوا يثقون في قدراتهم الشخصية وخبرتهم في التقييم. ومع ذلك فلم يستطيعوا التغلب على هذا النموذج الخطي البسيط والذي لا يحتوي شيئا غير الأوزان التي وضعوها هم ضمنيا. بمعنى أنهم قد تغلبوا على أنفسهم. فالنموذج استوعب خبراتهم وطبقها بطريقة ثابتة وواضحة.

والجدول رقم (٢ ,٦) يظهر أن هذه النتائج مشابهة لعديد من الدراسات الأخرى المتنوعة، بما فيها دراسات تمت على خبراء مثل علماء الأورام والخبراء الاقتصاديين في وول ستريت.

فالاستعاضة بنموذج بسيط وثابت بدلا عن حدس الخبير يعطي نتائج أفضل في التنبؤ وبالتالي في عملية صنع القرار. فالعمل بطريقة منظمة يكون دائما أفضل وفي معظم الأحوال من القرارات المباشرة بطريقة الحدس.

النماذج الموضوعية: وصنع القرارات بطريقة أفضل مما سبق

بطبيعة الحال فإن مجرد صنع القرارات بطريقة النماذج الشخصية لن يجعلها كاملة ومثالية. ومع أن صنع القرارات بطريقة النماذج الخطية الشخصية سيجعلها أفضل من صنعها بمجرد الحدس، إلا أنها تكون خاطئة أحيانًا. والسؤال هنا هو هل يمكن تحسينها أكثر؟

والجواب عادة هو لا، ولكن

- إذا كان مثل هذا القرار يتخذ باستمرار.
- وإذا كانت النتائج للقرارات الماضية موجودة.
- وإذا كان التوقع أن نتائج المستقبل شبيهة بالماضي.

فهنا يمكن بناء "نموذج طولي موضوعي" لهذا الموضوع. وكثير من الدراسات تظهر أن نتائج النموذج الخطية الموضوعية أفضل من النماذج الخطية الشخصية.

ويمكن بناء النموذج الخطي الموضوعي بالطريقة نفسها التي تم بها بناء النموذج الخطي الشخصي. ولكن بدلا من استخلاص أوزان العناصر من التوقعات الشخصية للخبراء (في مثل حالة تقليد الخبراء Bootstrapping) يتم استخلاص الأوزان بطريقة إحصائية من النتائج الحقيقية في الماضي. وهذا هو ما تفعله شركات التأمين، على سبيل المثال، عندما تقيم مقدار المخاطرة بناء على المعلومات الواقعية.

جدول (٢ , ٦). أبحاث تقليد الخبراء Bootstrapping

درجة التطابق مع النتيجة الحقيقية

نوع القرارات التي اتخذها الخبراء	التوقع الحدسي	نموذج تقليد أهل الخبرة	النموذج الموضوعي
المستوى الأكاديمي لطلاب الدراسات العليا.	٠,١٩	٠,٢٥	٠,٥٤
توقع سنوات الحياة لمرضى السرطان.	٠,٠١-	٠,١٣	٠,٣٥
التغير في أسعار الأسهم.	٠,٢٣	٠,٢٩	٠,٨٠
المرض العقلي باستخدام اختبارات الشخصية.	٠,٢٨	٠,٣١	٠,٤٦
الدرجات والتوجهات في مواد علم النفس.	٠,٤٨	٠,٥٦	٠,٦٢
الفشل في مجال الأعمال باستخدام النسب المحاسبية.	٠,٥٠	٠,٥٣	٠,٦٧
تقييم الطلاب لكفاءة التدريس.	٠,٣٥	٠,٥٦	٠,٩١
مستوى أداء مسوقي التأمين على الحياة.	٠,١٣	٠,١٤	٠,٤٣
درجات أي كيو باستخدام اختبارات روشاش (IQ Scores using Rorschach Tests)	٠,٤٧	٠,٥١	٠,٥٤
المعدل (باستخدام عديد من الدراسات)	٠,٣٣	٠,٣٩	٠,٦٤

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كثيرًا من المحللين يحذرون من استخدام التحليل الموضوعي مثل الذي نتحدث عنه في استشراف المستقبل. فمع أن التحليل الإحصائي يمكن أن يبرز إلى أي مدى كان العامل، مثل اختيار التخصص في درجة البكالوريوس له علاقة في الماضي بالنجاح في برامج الدراسات العليا، إلا أنه يمكن ألا ينطبق على المستقبل. وعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون المنهج في برامج الدراسات العليا قد تغير، مما قد يسبب تميز نوع آخر من الطلاب. وهذا أوضح بشكل خاص في توقع أمور اقتصادية معقدة مثل الأسعار أو تركيبة الأسواق، ولهذا فهناك دلائل عديدة على أن النموذج الخطي الموضوعي المبني على خبرات الماضي يمكن أن يكون ذا قدرة ضعيفة أو حتى خطيرة في توقع المستقبل.

ولكن في كثير من الجوانب الأخرى ثبت أن النموذج الخطي الموضوعي ذو قدرة توقعية متميزة. فكما تفوق النموذج الخطي الشخصي على طريقة الحدس في عديد من الدراسات، فإن النموذج الخطي الموضوعي تفوق على كل من طريقة الحدس والنموذج الخطي الشخصي في عدد مشابه من الدراسات.

وبالذات في الأحوال التي يتم فيها توقع التصرفات الإنسانية – مثل من سينجح في الوظيفة؟، من سيقوم بشراء المنتجات؟، أو فيما إذا كان المرضى سيستجيبون لعلاج لمرض السرطان– فهنا النموذج الخطي الموضوعي يعمل بطريقة أفضل من أي أسلوب آخر.

فهي تتنبأ بالمستقبل أفضل من طريقة الحدس أو النموذج الخطي الشخصي، وهي أفضل طريقة يمكن أن تستخدم في موضوع قرارات التوظيف، والتشخيص الطبي، وتصميم حملة إعلانات مباشرة عن طريق البريد.

وكما نرى في جميع الدراسات الموجودة في الجدول رقم (٦,٢)، فإنه قد تم عمل كل من النموذج الموضوعي والنموذج الذاتي. وكما نرى من معامل الارتباط، يتضح أن النموذج الموضوعي يحقق نتائج أفضل من النموذج الذاتي.

والبنوك وغيرها من المؤسسات تستخدم النماذج الموضوعية بشكل كبير لتقييم طلبات الاعتماد، ودائرة الإيرادات الداخلية IRS تستخدمها في تطوير أنظمتها في عملية اختيار من يتم تدقيق ملفاته. ونتائجها أفضل من أدوات المسح البسيطة. والجدول رقم (٦,٣) يلخص النظام الذي تستخدمه إحدى أكبر شركات التجزئة الأمريكية.

وقد قام علماء إحصاء بتحليل سجلات كبيرة لصفقات في الماضي فيما يخص الشراء عن طريق التقسيط والقروض، وبناء على معلومات عن تسديد الدفعات والفشل في تسديدها، بعدها يتم وضع رقم لكل خيار من الأجوبة الممكنة للأسئلة الموجودة في استمارة طلب القرض. وعندما تحقق الاستمارة عددا معينا من النقاط، يتم الموافقة عليها.

وقد أظهرت تحليلاتهم الإحصائية عديدا من العوامل التي تتنبأ بمشاكل في القروض تختلف كثيرًا عما نعتقده بحدسنا. وعلى سبيل المثال، فإن المتقدم بالطلب الذي لا يحدد توصية من بنك يحصل على نقاط أكثر عن المتقدم الذي يضع قائمة تحتوي الحساب الجاري أو حساب التوفير فقط. ولاحظ أيضا أن المعلمين، أمثالنا، يحصلون على إحدى وأربعين نقطة في خانة العمل، بينما يحصل الطلاب على ست وأربعين والمقاولون على خمسين. ومع أننا كمعلمين يصعب علينا تقبل هذه النقطة، ولكن الطريقة العلمية التي بني بها هذا الجدول يرجح بقوة أن دقته ستكون أفضل من دقتنا. (عندما نتقدم بطلبات قروض، سنكتب في فقرة تحديد المهنة أننا مهنيون).

والنماذج الخطية الموضوعية مناسبة أيضا لعمل عديد من التوقعات والتنبؤات. وفي الواقع، فإن كلا من النموذجين الموضوعي والشخصي يعتبر أداة متميزة لإعداد التوقعات التي نحتاجها في مرحلة جمع المعلومات والتي ناقشناها في الفصلين الرابع والخامس.

وتحليل الانحدار سيزودك بالنطاق ومستوى الثقة التي أوصينا بها لكل عمليات التقدير والتوقعات في الفصل الخامس.

والتحليل الإحصائي (سواء للنموذج الموضوعي أو نموذج تقليد الخبراء Bootstrapping أو النموذج الذاتي) يمكن أن يظهر أن بعض المعلومات التي تم جمعها لا تفيد في عملية التوقعات. ولهذا يمكن تجنب التكلفة الناتجة عن جمع مثل هذه المعلومات.

جدول (٦,٣). نظام النقاط المستخدم في أغلب سلاسل متاجر التجزئة.

الرمز البريدي		عاطل	٣٣
الرمز البريدي A	٦٠	أخرى	٤٦
الرمز البريدي B	٤٨	لم يتم الإجابة	٤٧
الرمز البريدي C	٤١	**الزمن الذي أمضاه في عنوانه الحالي**	
الرمز البريدي D	٣٧	أقل من ستة أشهر	٣٩
الرمز البريدي (لم يتم الجواب)	٥٣	ستة أشهر – سنة وخمسة أشهر	٣٠
الحسابات البنكية		سنة وستة أشهر – ثلاث سنوات وخمسة أشهر	٢٧
حساب جاري فقط	٠	ثلاث سنوات وستة أشهر – سبع سنوات وخمسة أشهر	٣٠
حساب توفير فقط	٠	سبع سنوات وستة أشهر –اثنتي عشرة سنة وخمسة أشهر	٣٩
حساب جاري وتوفير	١٥	اثنتا عشرة سنة وستة أشهر فأكثر	٥٠
اسم بنك أو قرض فقط	٠	لم يتم الإجابة عنها	٣٦
لا يوجد	٧	**المدة التي أمضاها في وظيفته**	
لم يتم الإجابة عنها	٧	أقل من ستة أشهر	٣١
نوع المنزل		ستة أشهر – خمس سنوات وخمسة أشهر	٢٤
ملك	٤٤	خمس سنوات وستة أشهر – ثماني سنوات وخمسة أشهر	٢٦
مستأجر	٣٥	ثماني سنوات وستة أشهر –خمس عشرة سنة وخمسة أشهر	٣١
أخرى	٤١	خمس عشرة سنة وستة أشهر أو أكثر	٣٩
لم يتم الإجابة عنه	٣٩	مقاول مباني	٣٩
العمل		متقاعد	٣١
رجل دين	٤٦	عاطل	٢٩
عمل خلاق	٤١	لم يتم الإجابة	٢٩

تابع جدول (٣,٦).

سائق	٣٣	**تزكية من شركة مالية**	
إداري	٦٢	نعم	صفر
حارس	٤٦	تزكيات أخرى فقط	٢٥
مقاول مباني	٥٠	لا	٢٥
عامل	٣٣	لم يتم الاجابة عليها	١٥
مدير	٤٦	**أسوق تجارية أخرى/ بطاقة شركة الزيت/ بطاقات**	
مجند	٤٦	**إئتمانية رئيسة.**	
ضابط جيش	٦٢	سوق تجاري فقط	١٢
موظف مكتبي	٤٦	بطاقة شركة الزيت فقط	١٢
في الخارج	٣٣	بطاقة إئتمانية رئيسة فقط	١٧
الإنتاج	٤١	سوق تجاري وبطاقة شركة زيت	١٧
مهني	٦٢	سوق تجاري وبطاقة إئتمان	٣١
متقاعد	٦٢	بطاقة إئتمان وبطاقة شركة الزيت	٣١
مبيعات	٤٦	كل الثلاثة	٣١
شبه مهني	٥٠	تزكيات أخرى فقط	صفر
خدمات	٤١	لا يوجد	صفر
طالب	٤٦	لم يتم الاجابة عليها	١٢
معلم	٤١		

تحليل الفائدة متعددة السمة Multiattribute Utility Analysis

النماذج الخطية الشخصية والنماذج الخطية الموضوعية هي أفضل أدوات يمكن استخدامها في معظم القرارات المهمة. ولكن بالنسبة للقرارات عالية الأهمية والاستثنائية (على سبيل المثال، تحديد إستراتيجية الشركة لديك على المدى البعيد)، ربما ينبغي لك العمل مع استشاري في طريقة صنع القرارات لعمل "تحليل فائدة متعدد السمة".

وفي هذه الطريقة يتم تقسيم الخيار إلى أجزاء رئيسة. والاستشاري سيسأل كثيرا من الأسئلة لدراسة البدائل المختلفة، ليحدد الخيارات الحقيقية للشركة (كم مقدار الأرباح التي ستكون راضيا عن التضحية بها من أجل الحصول على ١٠٪ زيادة من الحصة السوقية؟).

وتحليل الفائدة متعدد السمة يمكن أن يكون مفيدا جدا إذا كان القرار المطلوب صنعه استثنائيا، ومعقدا، ومهما.

ورغبة في تبسيط الأمور بالغة التعقيد لكي يمكن التعامل معها، يحاول الاستشاريون في العادة استخدام أرقام محددة لكل التقديرات وليس النطاقات ودرجات الثقة.

ولهذا فربما يستنتج في التقرير النهائي دقة كبيرة عن التنبؤ بالمستقبل أكثر كثيرًا من واقع الأمر. فالتحليل مثلا لخمس وعشرين إستراتيجية كبدائل ستظهر في شكل قائمة تظهر وكأنها بالغة الدقة ومتدرجة من الأفضل إلى الأقل.

وأصحاب القرار يمكن - في العادة - أن يختاروا بطريقة الحدس أي من الإستراتيجيات التي في أعلى القائمة.

اختيار الطريقة المناسبة لصنع قراراتك

تحليل الفائدة متعددة السمة يعتبر ضروريا في حالات محدودة فقط. ونحن نعتقد أن صناع القرار بشكل عام يمكن أن:

١- أن يتخذوا القرارات البسيطة، التي ليس لها تبعات مهمة، بطريقة الحدس أو بطرق صنع القرار البسيطة.

٢- أن يستخدموا القواعد الإحصائية لصنع القرارات المبنية على النموذج الموضوعي الخطي في أي قرارات مهمة والتي تتكرر كثيرًا، إذا كانت المعلومات متوفرة لعمل النموذج الموضوعي وفي الوقت نفسه ليس هناك أي مؤشرات أن العوامل التي ستؤثر على الموضوع في المستقبل تختلف عما كان في الماضي. (وهذا يشمل كثيرا من طرق التشخيص الطبية والنفسية الروتينية، وقرارات التوظيف، وغيرها).

٣- استخدم على الأقل النموذج الخطي الشخصي عندما تتخذ قرارات مهمة لا يمكن فيها استخدام النموذج الموضوعي (مثل أن تقرر ماهي المدينة التي تنتقل إليها؟، أو ماهي الوظيفة التي ستختارها؟).

مستقبل صنع القرارات

لسوء الحظ، ليست هذه هي الطرق التي يستخدمها أولئك الذين يتخذون القرارات المهمة في حياتنا. ولكن هذه الطرق تستخدم في كثير من المجالات، مثل: تقييم طلبات الاعتماد البنكي، طلبات الاشتراك في المجلات، وتحليل المخزون، والتي يمكن أن يحدث فيها كثير من الخسائر المالية إذا لم يكن هناك إدراك ووعي بالموضوع، ولهذا بدأ مسؤولو هذه الشركات يعتمدون في قراراتهم على نماذج منهجية لصنع القرارات.

ولكن الاعتماد على هذه النماذج المنهجية من قِبَل كثير من المهنيين، أقل بكثير في عديد من الأمور الأساسية في حياة الناس.

والناس يضعون ثقتهم الكبيرة في أهل الخبرة مثل الأطباء، والاستشاريين، والمحامين، والخبراء الاقتصاديين، في كثير من المواضيع ذات الأهمية القصوى التي يمكن أن يواجهوها. ولم يبادر أحد من هذه المجموعات بالانتباه إلى التحسن الكبير في نوعية القرارات التي يمكن أن تتحقق باستخدام طرق منهجية ونماذج منظمة.

ولهذا فإن القرار لإصدار بطاقة ائتمان بنكية لك قد اتخذ غالبا بطريقة أفضل من الطريقة التي يتخذ بها قرار إجراء عملية جراحية على معدتك.

ونحن لا نرغب في التقليل من أهمية خبرة الأطباء ولا الخبراء الذين تلقوا تدريبا عاليا. بل في واقع الأمر، فإن أهمية هؤلاء الخبراء في تأطير الأسئلة وجمع المعلومات تتزايد.

ولكن ينبغي لهؤلاء الخبراء أن يعيدوا النظر فيما هو دورهم: فهناك حاجة كبيرة إلى مهاراتهم الحدسية في تأطير الأسئلة وجمع المعلومات. وهذه المهارات أساسية في التعرف على العناصر المهمة اللازمة لصنع القرار.

ولكن، بعد أن يتم اختيار الإطار المناسب، وبعد أن يتم جمع المعلومات اللازمة، فإن الاختيار النهائي يستدعي بشكلٍ أساسي الالتزامَ باتباع القواعد.

فصنع لقرارٍ بالحدس، عندما يكون هناك حاجة إلى التعامل مع كميات كبيرة من المعلومات يعتبر غير مهني ولا منطقي.

الفصل السابع

القرارات الجماعية
GROUP DECISIONS

أيها السادة، يبدو لي أن هناك اتفاقا كاملا بيننا على القرار هنا... لذا فإني أقترح أن نؤجل أي نقاش آخر حول الموضوع إلى الاجتماع القادم لنعطي أنفسنا الوقت الكافي لإيجاد بعض الاختلاف في وجهات النظر، وربما بعض التفهم لهذا الموضوع الذي نحاول صنع قرار بشأنه.

الفريد بي سلوان جونيور

يلجأ معظم الناس بطبيعتهم إلى استشارة غيرهم لمساعدتهم في صنع القرارات التي تحيرهم. فهم يرون أنه بوجود عدة عقول تتعاون فيما بينها فسيكون ذلك أدعى إلى صحة القرار وصوابه.

ولسوء الحظ، فهم ليسوا مصيبين دائما في هذا التصور ولا يمكن أخذ هذا كإحدى المُسَلَّمات. ولا بد من الانتباه إلى أن مجرد اجتماع مجموعة من أهل الخبرة والذكاء لا يعني أن قراراتهم ستكون أفضل من القرارات التي يتخذها الإنسان بمفرده.

فالقرار الذي تتخذه المجموعة يمكن أن يكون أفضل من القرار الفردي فقط في حالة ما إذا كان هناك تنوع إيجابي في وجهات النظر بين أعضاء المجموعة وأن يتم التعامل مع هذا الاختلاف في وجهات النظر عن طريق النقاش المتوازن والاطلاع على الحقائق والمعلومات المناسبة.

وعندما يتحقق هذا، يمكن للمجموعة أن تفهم الموضوع بشكل أفضل مما يمكن أن يفهمه الإنسان بمفرده. وبالتالي إلى اختيار القرار الأفضل. وأما إذا لم يتحقق ذلك، فمن الممكن جدًا أن تخطئ المجموعة في قراراها كما يخطئ الفرد، بل وربما أحيانًا كثر من خطأ الفرد.

والنقاش المثمر بين أفراد المجموعة يعتمد على الطريقة التي يدار بها هذا النقاش وإلى كيف يتم التعامل مع اختلاف وجهات النظر وإلى احترام الرأي المخالف ؟

حيث ينبغي في المرحلة الأولى من النقاش بين أفراد المجموعة تشجيع أفراد المجموعة على طرح الأفكار المختلفة والمتنوعة، ثم بعد ذلك وعندما تتضح الحقائق، والتقديرات المنطقية لجوانب الموضوع، ويتم طرح كل وجهات النظر واستيعابها يمكن للمجموعة أن تتجه إلى صنع رأي موحد وسيكون هذا القرار في غالب الأمر وجيها إذا تم صنعه بناء على أسلوب عادل ومنطقي.

لماذا تفشل المجموعات في قراراتها ؟

المشكلة في كثير من الأحيان أن المجموعات المكونة من أفراد متميزين ومخلصين وجادين تتم إدارتها إدارة خاطئةً. ولهذا فقد يتم الوصول إلى قرارات غير ناضجة تقدم حلولًا غير صحيحة. ومما يزيد الطين بِلَّة أنهم ربما يشعرون لاحقًا بأنهم كمجموعة قد اتخذوا القرار السليم. وبذلك يثبط بعضهم بعضا من الانتباه للأخطاء التي تمت في طريقة صنع هذا القرار.

أو يمكن أن يتكون نوع من الاستقطاب في المجموعة، بمعنى أن ينقسم أعضاء الفريق بدون أسباب وجيهة إلى تبني مواقف متطرفة والتمسك بمواقف مختلفة تماما ولهذا يصبح التقدم إلى قرار منطقي مستحيلا.

يقول جون ف كينيدي الرئيس الأمريكي بعد قرار الإدارة الأمريكية بغزو كوبا وما تلا ذلك من هزيمة لهم في خليج الخنازير: "لماذا كنا أغبياء لهذه الدرجة؟". مع أنه في الواقع وكما ذكر العالم النفسي في جامعة ييل سابقا الدكتور إيرفنج جانس Irving Janis، أن بعض أفراد المجموعة التي تولت التخطيط لهذه العملية هم من أكثر الناس ذكاء في أمريكا، مثل روبرت ماكنمارا Robert McNamara، دوجلاس ديلون Douglas Dillon، روبرت كندي Robert Kennedy، مك جورج بندي McGeorge Bundy، أرثر شليزينجر Arthur Schlesinger، دين رسك Dean Rusk، الآن دولس Allen Dulles ، وغيرهم.

ولهذا فهم لم يفشلوا لأنهم أغبياء. ولكنهم فشلوا لأنهم فكروا بطريقة سيئة عندما اتخذوا قرارهم. فقد سمحوا لرغبة المجموعة في الاتفاق وإظهار الولاء أن يطغى على عملية صنع القرار. ولم يتم الانتباه إلى الأفكار التي كانت تخالف المفاهيم المسبقة للمجموعة.

خطأ القرار رقم ٧

فشل الرأي الجماعي نتيجة لافتراض أنه بوجود مجموعة من الأفراد المؤهلين في مجموعة معينة فسيكون القرار الذي يتم صنعه من قبل هذه المجموعة متميزًا تلقائيا، وبالتالي عدم الانتباه للتأكد من طريقة صنع القرار الجماعي المناسب.

فكر المجموع Groupthink

الخطأ الذي وقعت فيه مجموعة الرئيس الأمريكي كينيدي ليس استثناءً وهناك الكثير من الأمثلة المشابهة لقراراتٍ اتخذتها مجموعات أيضاً وأدت إلى:

- الاستخفاف الأمريكي باليابانيين قبل هجوم بيرل هاربر.
- الغزو الأمريكي لكوريا الشمالية أثناء الحرب الكورية.
- الإدارة السيئة للحرب الفيتنامية.
- فضيحة ووترجيت:

وأفضل الأمثلة للقرارات الخاطئة يمكن أن نجدها في القطاع الحكومي؛ لأن مسؤولي القطاعات الحكومية مطالبون بتقديم كثير من المعلومات التي يمكن أن يطلع عليها الباحثون مقارنة بمسؤولي الشركات الخاصة.

ولكنا نعرف أيضًا أن شركة جنرال موتورز قد قامت بصناعة السيارة المنحوسة كورفير، وهي مثال واضح لفكر المجموع الأخرق. ويبدو أن شيئا مشابها حدث في شركة ناسا وشركة مورتون ثيوكول Morton Thiokol، المصنعتين لأجزاء الصاروخ الذي استخدم في مكوك الفضاء، والذي أدى إلى انفجار مكوك الفضاء تشالنجر في عام ١٩٨٦.

وبتحليل مثل هذه الكوارث، وجد الباحثون عوامل مشتركة - مع أنها تبدو بسيطة - أدت إلى هذه الكوارث:

١- الحرص على الانسجام: بحيث أدى معرفة الأفراد ببعضهم واحترامهم لبعضهم إلى حرصهم على انسجام المجموعة.

٢- العزلة: فهذه المجموعات التي اتخذت قراراتها الخاطئة كانت كثيرًا من الأوقات تتخذ قراراتها بسرية بدون مناقشة قراراتها مع أحد من خارج المجموعة.

٣- الضغوط النفسية العالية: فأحيانا تكون أهمية القرار، وتعقيداته، وقلة الوقت المتاح سببا في وضع أعضاء الفريق تحت تأثير الكثير من الضغوط النفسية.

٤- ديكتاتورية الرئيس: عندما يحدد الرئيس منذ البداية بشكل واضح ما هو الشيء الذي يفضله ويراه.

كل هذه العوامل تعمل سويا وتؤدي إلى ما يسمى الآن "بفكر المجموع Group Think". وهذا الاسم مأخوذ من عنوان كتاب للدكتور جانيس، والذي تم فيه تحليل وتوثيق الأخطاء التي وقعت فيها هذه المجاميع.

فالحرص على الانسجام، والعزلة عن الآخرين، والضغوط النفسية العالية أدت إلى محاولة الوصول إلى اتفاق بسرعة، وغالبًا بتبني ما اقترحه رئيسهم مسبقا. ثم يلي ذلك تركيز أفراد المجموعة على المعلومات التي تؤيد وجهة نظرهم وإقناع بعضهم البعض بصحة القرار الذي اتخذوه.

وتفكير المجموع هذا يؤدي إلى أن أفراد المجموعة الذين لا تنقصهم الخبرة ولا المعرفة يخطئون أخطاء فادحة. والأعراض التي وضعها الدكتور جانيس لتفكير المجموع هي كما يلي:

- **الحرج الشخصي**: فأفراد المجموعة يتجنبون إبداء أي آراء تخالف رأي المجموعة خوفا من السخرية بآرائهم أو تجنبا لتضييع وقت المجموعة. وقد ذكر السيد أرثر سيشليسنجر ArthurSchlesinger (عمل مساعدا للرئيس كينيدي) في إحدى مذكراته أنه كان يعتقد أن مقترح غزو كوبا غير أخلاقي ، ولكنه لم يصرح برأيه هذا أثناء اجتماعات فريق الرئيس كينيدي.
- **الضغط النفسي على أفراد المجموعة الذين يخالفون رأي المجموعة**: فقد تحدث السيد روبرت كينيدي والذي كان يشغل منصب المدعي العام في ذلك الوقت، مع السيد سيشلي سنجر على انفراد بعد أن علم أنه يعارض الغزو وقال له : " قد تكون محقا في رأيك أو مخطئا، ولكن الرئيس قد اتخذ قراره بالمضي في الغزو. لهذا توقف عن طرح أي شيء يتعلق بالموضوع."
- **الثقة في النفس المبالغ فيها**: عندما أُخْبِرَ الأدميرال إتش أي كيمل H.E. Kimmel – قائد بيرل هاربر – أن موظفيه فقدوا الاتصال اللاسلكي بحاملات الطائرات اليابانية، استخف كثيرًا بهذا الموضوع وقال: "هل تقصدون أنكم لا تعرفون أين موقع حاملات الطائرات اليابانية هذه؟ وأنها ربما تكون تتجول في دايموند هيد Diamond Head (منطقة قريبا من هونولولو)، دون أن نعرف؟" وقد كانت في واقع الأمر فعلا قريبة من دايموند هيد حيث أوقفت بث موجات الاتصال اللاسلكي حتى لا يتم اكتشافها.
- **استخدام أطر الآخرين الخاطئة**: فقد تبنى مستشارو الرئيس جونسون أثناء حرب فيتنام إحدى كليشات الحزب الشيوعي والتي أدت إلى نظرية الدومينو السيئة (إذا لم نوقف الزحف الشيوعي في جنوب فيتنام، فسيكونون غدا في هاواي).

وكانت النتيجة في كل من تلك الأحداث أنه لم يتم النظر إلا في عدد محدود من البدائل، ولم يؤخذ في الاعتبار إلا القليل من الأهداف. وكان الإطار الفكري للقرار أو الخطة المقترحة الموضوعة على الطاولة في البداية هي التي يتم في العادة تبنيها، سواء كانت جيدة أو سيئة.

وجمع المعلومات كان متحيزا إلى جانب معين، وبالذات فيما يخص مخاطر الرأي الذي استحسنته المجموعة. (صناع القرار في بعض تلك الأحوال لم يقرؤوا التقارير الاستخباراتية التي كان يمكن أن تريهم أن بعض الفرضيات التي يرونها لم تكن صحيحة).

محاولة الانسجام تؤثر على معظم المجموعات

حتى عندما لا يكون فكر المجموع بشكله الكامل موجودا، فإن العديد من القرارات التي تتخذها مجموعات يمكن أن تعرض الإنسان للرغبة في الانسجام مع رأي المجموعة وعدم التعبير عن رأيه المخالف ، فمجموعات البشر تحتاج إلى بعض الانسجام لتتمكن من البقاء والفعالية، وربما يكون من الصعب الاتفاق على شيء في حالة وجود مجموعة تتكون من أفراد لديهم أطر فكرية متضادة.

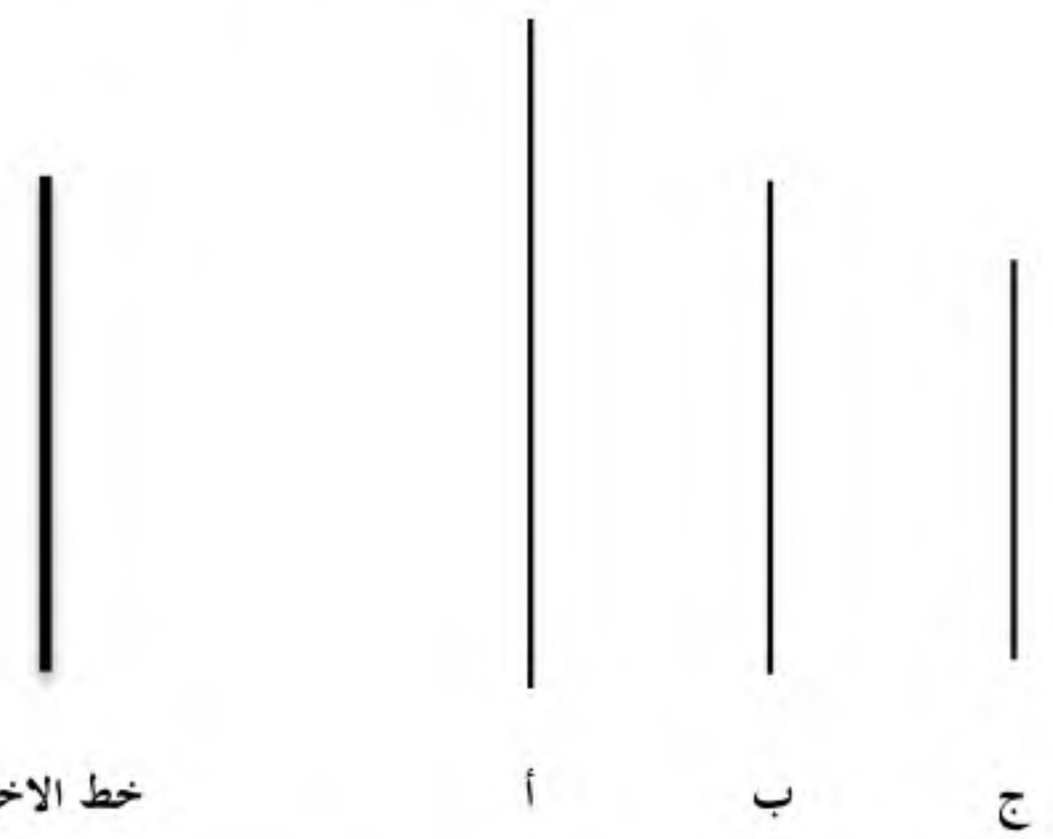
ولكن من الخطورة بمكان أيضًا أن يخفي أعضاء المجموعة آراءهم القيمة المخالفة. وهناك تجربة كلاسيكية توضح هذه الظاهرة تم إجراؤها في عام ١٩٥٦م (أجراها الباحث سولومان آش Solomon Asch). فقد عرض على الناس أربعة خطوط كما هو موضح في الشكل رقم (١ ,٧). ففي يسار الصورة خط الاختبار، وفي يمين الصورة خطوط موسومة أ، ب، ج.

ويتم إجراء التجربة بسؤال الشخص عما إذا كان خط الاختبار يساوي في الطول الخط أ أو ب أو ج. فعندما طلب من الناس الإجابة على هذا بشكل فردي، كانت نسبة الذين أجابوا إجابة صحيحة ٩٩٪. فالذي يخطئ في مثل هذا عادة هم ضعيفو النظر جدًا (أو تحت تأثير المخدرات).

ولكن ماذا سيحدث لو كنت تقف خلف شخص يجيب إجابة خاطئة قبل أن يصل إليك الدور للإجابة؟ ففي هذه التجربة، كان الأشخاص الذين يقفون في الأمام هم مساعدي الباحث. وقد تم توجيههم بإعطاء الإجابة الخاطئة: مثل أن يقال : "الخط أ".

فعندما يقول شخص واحد في الأمام: الإجابة الخاطئة "أ"، ارتفعت نسبة الخطأ من واحد إلى ٣٪. وإذا كان هناك شخصان في الأمام يجيبون أيضًا الإجابة الخاطئة "أ" ارتفعت نسبة الخطأ إلى ١٣٪. وعندما يكون في الأمام ثلاثة أو أكثر ارتفعت نسبة الخطأ إلى ٣٣٪. ولو ذكر للمجموعة الواقفين في الخط أن هناك جائزة مالية للمجموعة الواقفين في الخط ككل بناءً على عدد أفراد المجموعة الذين تكون إجاباتهم صحيحة، فإن نسبة الخطأ ترتفع إلى ٤٧٪.

فإذا كانت الرغبة النفسية للانسجام يمكن أن تغير قراراتنا في مثل هذه المواضيع البسيطة، فليس من المستغرب أن يكون للآخرين تأثير على خياراتنا وآرائنا في الأمور المعقدة فعلًا، ومن الناحية النظرية فإن رأيين أفضل من رأي، ولكن المشكلة أن الناس يؤثرون في آراء بعضهم بطريقة تمنعهم من الاستفادة المناسبة من آرائهم المستقلة.



هل خط الاختبار يساوي في الطول أ أو ب أو ج
شكل (١ ,٧).
تجربة سولومان آش الكلاسيكية

التعامل مع قرارات المجموع

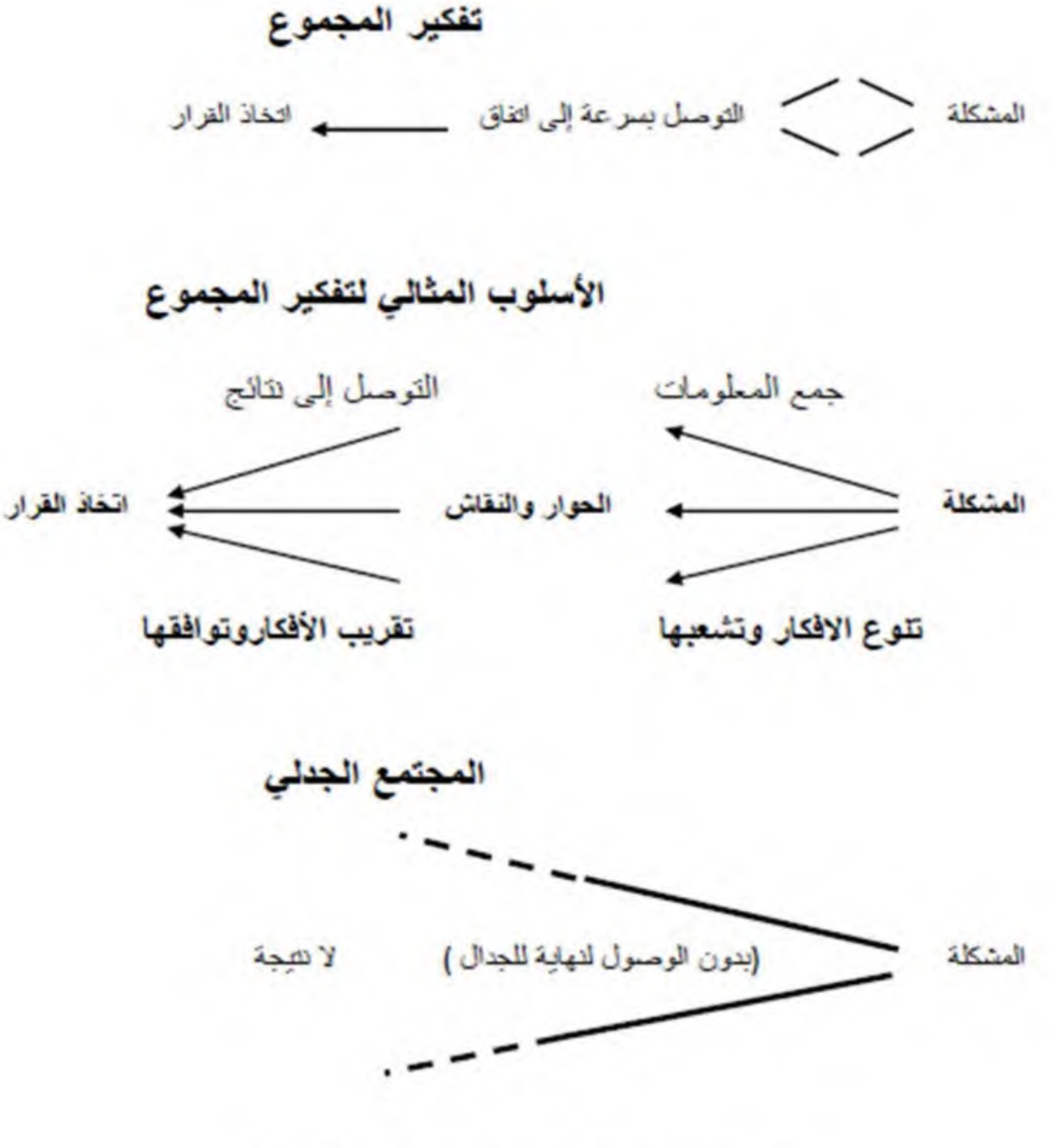
صنع القرار بطريقة صحيحة (أن نقرر كيف نقرر؟) ربما يكون أكثر أهمية في حالة صنع القرار من خلال مجموعة منه في حالة صنعه كفرد. فبينما يمكن لشخص اتخذ قرارا خاطئا أن يعود من الطريق الخاطئ الذي سار فيه إلى نقطة البداية بشكل يسير في معظم الأوقات. أما بالنسبة للمجموعة التي أدركت أنها تسير في الاتجاه الخاطئ فسيكون من الصعب عليها عكس الاتجاه والتعامل مع الآراء المختلفة بين أفراد المجموعة.

ولهذا فقبل بدء أي عملية صنع قرار جماعي مهم، ينبغي للقائد أن يفكر في الأسئلة المتعلقة بطرق صنع القرارات الموجودة في الفصل الأول بالإضافة إلى السؤالين التاليين المتعلقة بصنع القرارات الجماعية:

- ما الفائدة الإضافية التي ستقدمها هذه المجموعة؟
- في أي من الأجزاء الأربعة الرئيسة لعملية صنع القرار (صناعة الإطار الفكري، جمع المعلومات، صنع القرار، التعلم من التجربة) ينبغي أن تشارك المجموعة؟ وما دور المجموعة في كل من هذه الأدوار الأربعة؟

ويوضح الشكل رقم (٢ ,٧) النماذج المختلفة التي يمكن أن تتعامل بها المجموعة مع عملية صنع القرار. ففي فكر المجموع، تتوجه المجموعة بسرعة إلى مرحلة التوافق. وفكر المجموع ليس

دائما سيئا. فلو لم يكن لدى المجموعة فسحة من الوقت للنقاشات المستفيضة، والقائد لديه وضوح لما ينبغي أن يكون عليه القرار الصحيح، ففي هذه الحالة يمكن أن يوحد فكر المجموع المجموعة كاملة خلف القائد والقرار المتخذ. وفي مرحلة النقاش السريع للمجموعة، يمكن أن يضيف أفراد المجموعة أي أفكار تعين في مرحلة التطبيق.



شكل (٢ , ٧). بناء إطار فكري للقرار الذي تتخذه المجموعة.

فعندما يجتمع فريق التسويق لمناقشة إستراتيجيتهم خلال الأسبوع، على سبيل المثال، لا يحتاج القائد أن يجمع آراء كل فرد ومناقشتها باستفاضة. بل المطلوب أن يتم الاتفاق بين المجموعة سريعا وإنهاء الاجتماع والبدء بالتسويق.

ولكن بالنسبة للقرارات المهمة، يجب أن تحذر المجموعة من مخاطر "الرغبة في الانسجام وعدم الاختلاف"، والتحزب في وجهات النظر، والثقة الزائدة في رأي المجموع. فعندما يرغب القائد في مشاركة المجموعة، فينبغي له أن يشجع تنوع الآراء والأفكار. وهذا يتطلب من القائد ما يلي:

- عدم طرح آرائه وأفكاره في البداية.
- تشجيع الأفكار الجديدة والنقد البناء.
- التأكد من أن المجموعة تستمع لرأي الأقلية.

والشركات اليابانية لديها عادة تستحق التقليد. فكقاعدة، تترك الفرصة في البداية لأقل الموجودين رتبة ليتحدثوا في البداية، ثم يليهم الأقل فالأقل، وهكذا. وبهذه الطريقة، يمكنهم الحديث بدون الخوف أو الحرج من إبداء آراء مخالفة لما يقوله رؤساؤهم.

اختيار الإطار الفكري المناسب للقرار الذي ستتخذه المجموعة

أحد أهم واجبات القائد هو التأكد من اختيار الإطار الفكري المناسب لعملية صنع القرار التي ستتخذه المجموعة. وفي الحقيقة يمكن أن يقوم القائد نفسه بعمل هذا الإطار (و من المناسب أن يطلب من البعض أن ينقدوا هذا الإطار ويبدوا رأيهم فيه). أو يمكن للقائد أن يسأل المجموعة قبل مناقشة الموضوع نفسه التفكير فيما إذا كان من المناسب، بادئ ذي بدء، أن يتم صنع قرار في الموضوع. وهذا في العادة سيقود أفراد المجموعة إلى تقديم اقتراحاتهم بطريقة تأطير الموضوع. بعد ذلك، ينبغي للقائد أن يدير النقاش بحيث يكون هناك اتفاق على إطار معين.

وبطبيعة الحال، فستبقى مسؤولية التأكد من أن الإطار المناسب تم اختياره، على عاتق القائد. وربما كان أكبر خطأ أدى إلى غزو خليج الخنازير، هو قبول الرئيس كينيدي للإطار الفكري الذي وضعته السي آي أي CIA للمشكلة (كيف يمكن أن نساعد الكوبيين في المنفى للانقلاب على كاسترو؟) وكان البديلان الوحيدان لدى السي أي أي هي إما أن يتم الغزو أو لا شيء.

أما عندما تعاملت إدارة كنيدي مع أزمة الصواريخ في كوبا بعدها بأربعة عشر شهرا، فقد حرص كنيدي على التأكد من استيعاب الإطار للخيارات المختلفة بشكل واسع. وكما يتذكر روبرت كنيدي عن طريقة تفكير أخيه :"لابد أن يكون هناك خيارات أخرى غير أن نرسل الطائرات الهجومية".

وفي مرحلة بناء الإطار، يمكن للقائد أيضاً أن يسأل الأعضاء لمناقشة كيف يمكن الاختيار من بين البدائل التي سيتم تحديدها. ولكن ينبغي على القائد في معظم الأحوال تقريبا، عدم التصريح بالخيار الذي يراه ، فعندما يتضح خيار القائد، فإن الاختلاف عنه ينظر إليه على أنه مكلف سياسيا. وكثير من أفكار أفراد المجموعة –بما فيها بعض الأفكار الجميلة- سيتم وأدها.

المجموعات وجمع المعلومات

جميع أفراد المجموعة عادة يشاركون في جمع المعلومات، والتفكير المختلف يحتل موقع المركز في عملية جمع المعلومات. ويجب تشجيع الأعضاء على التفكير المنطلق بقدر المستطاع، وعرض أكبر عدد من الأفكار "الغريبة والمختلفة" بقدر ما يسمح به خيالهم.

وربما كان أكبر حاجز يعوق صنع القرارات المتميزة هو الشعور الخاطئ أن "الخلاف سيء". فالخلاف (بين الأفكار) ضروري ومهم إذا كان الهدف هو الوصول إلى قرارات أفضل من مجرد قرارات بسيطة. وعندما يتم هذا في جو من الاحترام المتبادل، فإن الاختلاف يؤدي إلى أفكار قيمة ونتائج متميزة. وكما يقول الفيلسوف جون دوي John Dewey: "الاختلاف هو نحلة الفكر. وهو الذي يحفزنا لنلاحظ ونتذكر. ويشجعنا لنبتكر ونبدع. ويصدمنا ليخرجنا من السلبية المشابهة لسلبية الخراف، ويجهزنا لنلاحظ ونكتشف. فالاختلاف شرط لا غنى عنه للتأمل والإبداع".

لكي يكون هناك اختلاف بناء، ينبغي أن تكون المجاميع غير متجانسة

الاختلاف الإيجابي يتحقق في المجموعات التي:

- يكون قادتها مدركين لأهمية وجود أسئلة تم بناء إطارها الفكري جيدًا.
- يكون أفرادها مختلفين لا متجانسين.
- يتم استخدام أساليب تم تصميمها لتأخير الوصول إلى اتفاق حتى مرحلة متأخرة.

ولزيادة الاختلاف بين أفراد المجموعة، اختر الأعضاء الذين يختلفون في خلفياتهم وأنماط تفكيرهم. فإذا كان الأعضاء يفكرون في المشكلة بطرق عديدة، فسيكونون أقدر على إيجاد أفكار متضاربة. وبهذا سيتعلم كل منهم من الآخرين شيئا، والاختلاف بينهم سيقود إلى فكر جديد.
وحتى لو كان القرار يحتاج بشكل واضح إلى خبراء في الكومبيوتر، مثلا، حاول أن تضم للمجموعة بعض المتخصصين في التسويق والمحاسبة ، وفي الوقت نفسه ، تحتاج أن تدير المجموعة وطريقة عملها بحيث يكون الاختلاف بين الأفكار، وليس بين الأشخاص.

تنويع الأنماط الشخصية

بعض القادة يُكَوِّنون فرقا تحتوي اختلافا وتنوعا كافيا بين أفرادها، عن طريق اختيار أعضائها وفقًا لحدسهم وخبرتهم بحيث يمثلون أنماطا شخصية مختلفة في طريقة صنع القرار. وهناك أيضًا، العديد من الاختبارات النفسية التي تساعد لتحليل الأنماط الشخصية، وبعضها سيكون مفيدا بالذات في تكوين مجموعات صنع القرارات.

وأحد هذه الاختبارات، على سبيل المثال، هو اختبار مايرز برجز لتحليل الشخصية Myers-Briggs personality inventory، والذي يحتوي العديد من الأسئلة والتي تهدف إلى تقسيم الناس بناء على عدة محاور. واثنان من هذه المحاور لهما علاقة مهمة بموضوع صنع القرارات:

١- إلى أي مدى يقوم الشخص بغربلة أو فلترة المعلومات التي يتلقاها (بمعنى هل هو من النوع الذي يدرك التفاصيل ويجيدها أو هو من النوع الذي يرى الكليات وليس التفاصيل؟).

٢- كيف يصل الشخص إلى الخلاصة والاستنتاجات النهائية؟ وهل هي عن طريق التفكير التحليلي أو بالحدس والشعور الداخلي ؟ (عن طريق التفكير أو عن طريق الشعور والإحساس).

فالنوع الذي يجيد تلقي التفاصيل ستكون عيناه قادرة على إدراك التفاصيل وسيكون قادرا على استيعاب كثير من المعلومات. وهذا النوع عندما يكون قائدًا وفي الوقت نفسه يميل إلى نمط التفكير (وليس الشعور والإحساس)، يميل إلى أن يكون صلبا وعمليا. ومن الأمثلة على هذا النمط السيد هارولد جينين Harold Geneen (الرئيس السابق لشركة آي تي تي ITT) والسيد روبرت مكنامارا Robert McNamara (الرئيس السابق لشركة فورد ووزير الدفاع السابق). فالسيد جينين كانت قناعته أن "الحقائق هي أرفع نمط للقيادة المهنية". ولهذا فليس من المستغرب، أنه قد قام بتكوين فريق إداري يقوم على مبدأ السيطرة والضبط ويدير شركة آي تي تي بالأرقام (وكان مصدر رعب لأولئك الأقل قدرة على التعامل مع الحقائق والأرقام).

ولهذا ينبغي لك عند تكوين فريقك، أن تتعرف على موظفيك وتعرف من منهم يجيد التعامل مع الحقائق أكثر من المفاهيم، ومن يعتمد على شعوره الداخلي وأحاسيسه أكثر من التحليل الموضوعي ، ثم استفد من مجموعة متنوعة، بحيث يكون هناك طيف من التنوع المهاري يستطيع أن يساعد في إنجاز الأعمال المهمة والمعقدة ، وتجنب الافتراض أن النمط الذي يعتمد على التفكير أفضل دائما في مجال التجارة وإدارة الأعمال من النمط الذي يعتمد على الإحساس. (وعلى سبيل المثال، ففي أحد الاختبارات تمكنت المجموعة ذات النمط الذي يعتمد على الإحساس من حل شفرة معينة بينما لم تستطع المجموعة الأخرى ذلك).

فذوو نمط الإحساس يمكن بالذات أن يكونوا متميزين في استكشاف العديد من الأطر المختلفة والإحاطة بالصورة الكبرى للمواضيع. ولكن مهارات نمط التفكير مهمة عندما نحتاج إلى الاختيار بين بدائل محددة. والمهم هنا هو أن ندرك كيف يمكن لأشخاص مختلفين يتصفون بنقاط قوة ونقاط ضعف مختلفة أن يكملوا بعضهم؟ والمجاميع المتميزة يكون فيها توازن مناسب بين هذه المهارات المختلفة.

والجدول رقم (١ , ٧) يبين بعض الصفات المتعلقة بصنع القرار لمختلف الأنماط الشخصية.

ولابد من إدراك أنه في بعض الأوقات عندما يعمل أشخاص بأنماط شخصية مختلفة فسيكون هناك إشكال في عملهم سويا في البداية. فأنماطهم الشخصية سوف تختلف (كما هو موضح في الجدول رقم (١ , ٧)). ولكن القضايا المعقدة تتطلب وجهات نظر مختلفة للتعامل معها وحلها.

وكثير من الشركات تقدم لموظفيها اختبار المايرز برجز أو ما يشابهه من اختبارات التقييم النفسية. وربما يجد البعض أن الاطلاع على نتائج هذا الاختبار سيكون مفيدا قبل صنع القرار النهائي لاختيار المرشحين لوظيفة ما.

الأساليب التي يمكن استخدامها لتأخير الوصول إلى اتفاق سابق لأوانه

وإحدى الطرق المفيدة لتشجيع الاختلاف الإيجابي هو أن يتم تكوين فرق فرعية. ويمكن أن تقوم كل من هذه الفرق الفرعية بالتركيز على هدف مختلف. ولكنه ربما يكون مفيدا أحيانا أن يتم تكون فريقين فرعيين للهدف نفسه. فمن الممكن جدًا أن يأتوا بنظرتين مختلفتين عن الموضوع الذي تتم دراسته.

وأيضًا، حاول أن تكلف أحدا ليمثل الرأي الآخر في كل اجتماع للفريق. ففي تجربة آش التي تحدثنا عنها سابقًا عندما أعطى واحد من سبعة الجواب الصحيح (الخط ب)، انخفض الخطأ من ٣٣٪ إلى ٦٪ فقط.

وهنا جانب ينبغي الحذر منه وهو أن يتم تكليف الشخص نفسه دوما لتمثيل الرأي المخالف (وهي نصيحة أيضًا لأي شخص من أن يقع في مثل هذا الدور). فالفريق سيتعلمون أن يتجاهلوه.

ويمكن أن تطلب من كل عضو في الفريق أن يعطي على الأقل وجهتي نظر مختلفة عن كل موضوع رئيس. وهذا سيمنع أي شخص من الارتباط كثيرًا بموقف معين أو من أن يعزى إليه.

يضاف إلى ذلك، أن القادة يمكن أن يضيفوا جوانب تسبب اختلافا إيجابيا باستخدام طرق مختلفة مثل: العصف الذهني، والتفكير خارج الصندوق، واستخدام الأشباه والنظائر والتي ناقشناها في الفصل الثالث كجزء من نقاشنا لموضوع إعادة التأطير والإبداع.

جدول (١ ,٧). إستراتيجيات صنع القرار في الأنماط الشخصية المختلفة.

إستراتيجيات صنع القرار في الأنماط الشخصية المختلفة
النمط الحسي :
يتروى في الحكم على الأمور ويتجنب الأحكام المسبقة.
ينتبه للتفاصيل ولحقائق المعلومات.
يتوجه للفحص الكامل للمعلومات قبل الوصول إلى استنتاجات.
النمط الحدسي:
يبحث عن الدلالات بين السطور في المعلومات.
يركز على الروابط بين مختلف الحقائق.
ينتقل من جزء من المعلومات إلى آخر بحثا عن تصور مفهوم.
النمط التفكيري :
يبحث عن طريقة وخطة لإيجاد حل للمشكلة.
يحدد جودة الحلول المطروحة بجودة الطريقة التي توصل إليها.
يحدد جوانب المشكلة منذ بداية الأمر.
يستخدم طريقة تؤدي إلى التدقيق والتوضيح لجوانب الموضوع.
يكملون كل خطوات التحليل والبحث التي بدؤوها.
النمط الشعوري :
يعيدون تحديد المشكلة عدة مرات مع مرور الزمن.
يعتمدون على الدلائل غير المباشرة، وحتى لمجرد الحدس أحيانًا .
يحددون الحلول بقدر مناسبتها للوضع.
يفكرون في العديد من البدائل والخيارات في الوقت نفسه.
يقفزون من خطوة أثناء بحث الموضوع إلى أخرى ثم يعودون وهكذا دواليك.

الاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق

يمكن للأشخاص أن يدخلوا في معارك مع بقية أعضاء الفريق وفي الوقت نفسه يحتفظون بالاحترام المتبادل إذا تمكنت المؤسسة من تعليم موظفيها أن يكونوا ناقدين للأفكار، وليس للأشخاص. وهناك عديد من الأساليب التي يمكن أن تساعد في تأكيد احتفاظ أعضاء الفريق بالاحترام المتبادل.

- ففي بداية أحد الاجتماعات الأولى للفريق، يمكن للقائد أن يتحدث إلى كل عضو في الفريق ويشرح له لماذا تم اختياره؟ فهذه فرصة لذكر الإسهامات السابقة لكل عضو في الفريق.
- والقائد يحتاج أن يتأكد أن كل عضو في الفريق لديه الفرصة ليتحدث عن كل المواضيع المهمة.

- فالقائد يستطيع أن يطلب من أحد الأعضاء الذين يتبنون موقفا معينا من إحدى القضايا أن يطور نقطة عرضها عضو من الطرف الآخر. وعلى سبيل المثال، لو أن الاجتماع كان يتضمن اختلافا بين قسم التصاميم وقسم التصنيع، واقترح أحد أعضاء قسم التصنيع أنه يجب أن تصمم بعض الأجزاء بحيث لا تتحطم أثناء عملية التركيب، فربما كان مناسبًا أن تطلب من أحد المصممين أن يعلق عن الكيفية التي يتم بها تحقيق ذلك.

فعندما تتمكن المجموعات من التعاون حتى عندما يختلف الأعضاء بشكل حاد، يصبحون قادرين على حل المشكلات بشكل ممتاز. ولتوضيح ذلك، فكر في اللغز المحاسبي أدناه:

اشترت امرأة قلادة للعنق من محل مجوهرات بمبلغ ثمانية وسبعين دولارا. وأعطت التاجر شيكا بمبلغ مائة دولار. ولأنه لم يكن لديه الباقي وهو اثنان وعشرون دولارًا، ذهب إلى متجر آخر بجانب متجره. وهناك أعطى صاحب المتجر الشيك وأخذ مبلغ مائة دولار. وعاد وأعطى المرأة العقد وبقية المبلغ. وبعد ذلك وجد أن الشيك بدون رصيد ولابد من تعويض جاره التاجر. وقد كانت تكلفة العقد تسعة وثلاثين دولارا. فما هو مجموع الخسارة التي تعرض لها التاجر؟

عندما تم عرض هذا اللغز على العديد من الأفراد، أصيب غالبهم بالحيرة. وفي خبرتنا، أن ما يقارب الثلث أجابوا إجابة صحيحة. ولكن عندما تم عرض اللغز على فرق، لاحظ أعضاء كل فريق أخطاء بعضهم. وبدأ أعضاء الفريق بالجدال (الساخن أحيانًا)، ولكنهم عادة يصلون إلى الجواب الصحيح.

وفي إحدى الدراسات، أجاب ٦٠٪ من المجموعات بالجواب الصحيح. والأهم من ذلك، أن كل المجموعات تقريبا التي حصل فيها اختلاف وجدال مع الاحترام المتبادل وصلوا إلى الحل الصحيح. (والحل الصحيح بالمناسبة، هو واحد وستون دولارا. وطريقة بسيطة لحلها هي أن يتم استخدام إطار تفكير محاسبي: بمعنى أن يتم وضع قائمة بالمصروفات وقائمة بالإيرادات). الاختلاف والاحترام المتبادل هو المدخل إلى طريقة صنع قرار متميز.

صنع القرار النهائي

عندما تكون مرحلة جمع المعلومات قد اكتملت في موضوع صنع قرار جوهري، يجب أن تكون كل المعلومات التي على الطاولة كافية بما يكفي بحيث لا يحس أحد من الأعضاء أن وجهة نظره لم تؤخذ.

وهنا ينبغي للفريق كاملا أن يركز على إيجاد طريقة منظمة لاختيار القرار المناسب، مثل استخدام النموذج الخطي الشخصي الذي ناقشناه في الفصل الماضي. ويمكن لأعضاء الفريق أن يختلفوا على وزن كل من العناصر. ولكن من المهم أن يحس كل أعضاء الفريق أن الأوزان التي وضعت في النهاية – والتي ستحدد القرار النهائي– قد تم اختيارها بطريقة معقولة. ومن الناحية المثالية، يجب أن يوافق الجميع أنه قد تم اتباع أسلوب صنع قرار جيد، حتى لو كان يختلف مع بعض النقاط المتعلقة بالموضوع.

وفي بعض الأحيان، على كل حال، سيستمر خلاف قوي ويمكن أن يختلف بعض الناس جذريا مع بعض التقديرات التي تم الوصول إليها في مرحلة جمع المعلومات، أو يختلفوا جذريا بخصوص الأوزان التي وضعت للعناصر المختلفة.

والبعض ربما يعتقد أن عنصرا يعتقد البعض أنه سبب لعدم اتخاذ خطوة ما، في الواقع هو سبب لاتخاذ هذه الخطوة. (على سبيل المثال، لو كان السؤال في أحد المصانع يتعلق بالبقاء في مجال يواجه بمنافسة خارجية غير واضحة المعالم والنتائج، فربما يرى الكثير من المسؤولين أن هذا سبب وجيه للانسحاب. ولكن هناك آخرين يرون أنه يجب أن نتعلم كيف نتعامل مع هذا النمط من المنافسة وأن هذا ضروري لمستقبل العمل على المدى البعيد).

وعندما يستمر الاختلاف بشكل جوهري، فينبغي للفريق أن يحاول فصل الأحكام المبنية على حقائق وافتراضات لدى كل جانب من الأحكام المبنية على جانب قيمي. وينبغي نقاش كل افتراض، والحصول على معلومات إضافية وربما الاستعانة بخبير خارجي عند الضرورة لمحاولة الحد من الاختلاف بخصوص الحقائق، وبعدها يمكن محاولة وضع بدائل جديدة يمكن أن تكون مقبولة من الطرفين.

حل الخلاف بين الشرطة ومنتقديهم من السكان

هذه الطريقة المشار إليها أعلاه ستكون مفيدة كثيرًا في إيجاد قرار يمكن أن يرضي أطراف مختلفة في توجهاتها ورغباتها بخصوص مواضيع معقدة تتعلق بالأنظمة.

وفي العادة، فإن النظام السياسي يتعامل مع مواضيع الأنظمة عن طريق الحوار: فأحد الطرفين يوضح وجهة نظره أولًا ثم يتبعه الطرف الآخر بتوضيح وجهة نظره أيضًا. وهناك طرف ثالث يحاول أن يقارب بين وجهات النظر أو يحاول البحث عن الحقيقة بين وجهات النظر المختلفة. (وأسلوب الخصومة هذا يستخدم بالذات في النظام القضائي).

ولسوء الحظ، فإن هذا الأسلوب عالي التكلفة (مثل الحرب). ويضاف إلى ذلك أنه يباعد بين الأطراف ويشجع تباعد المواقف.

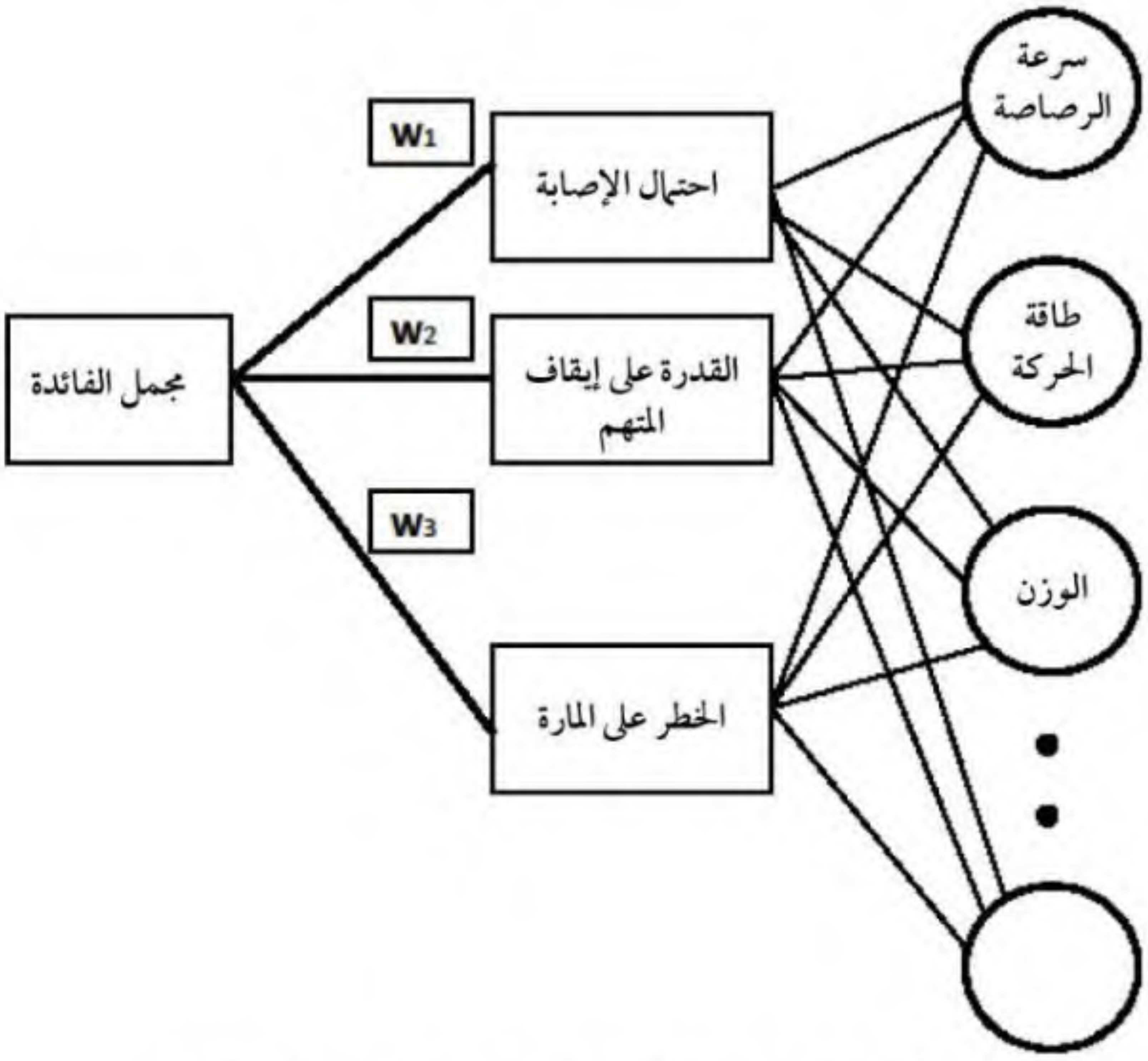
وفي كثير من الأوقات، يمكن أن تكون هناك أساليب أفضل في نتائجها. وعلى سبيل المثال، فقد تمكنت مدينة دينفر في ولاية كولورادو الأمريكية من إصلاح الخلاف بين شرطة المدينة والأقليات في المدينة الذين يتبنون آراء مختلفة عن طريق فصل الجوانب التي تستند إلى حقائق من الجوانب التي تستند إلى قيم وآراء، وفي موضوع مثير للخلاف والمتعلق بمقترح تقدمت به الشرطة بتزويد أفرادها بنوعيات من الذخيرة الأقوى.

وقد ظهر الموضوع عندما أدركت الشرطة أن هناك تهديدا لحياة أفرادها: فبعد أن يطلق أفراد الشرطة النار على أحد المتهمين الهاربين، يكون مازال لديه ما يكفي من القوة ليقف ويطلق النار على أفراد الشرطة، ويصيبهم – وفي أحد الحالات تم قتل أحد أفراد الشرطة.

وكان طلب الشرطة هو تغيير أنواع الطلقات المستخدمة إلى نوع جديد، مجوف الرأس والذي يمكن عن طريقه السيطرة على المتهمين بطريقة أفضل. وقد أدى هذا إلى ردة فعل كبيرة من الأقليات ونقابات الحقوق المدنية والدفاع عن الحريات الأمريكية. وقد أعلنوا أن الطلقات من النوع الجديد يمكن أن تقتل وتجرح المتهمين الأبرياء والمارة المتواجدين. وقام كل جانب بتوظيف خبراء في استخدام الأسلحة للشهادة وتأييد وجهة نظره في نوع الطلقات التي يجب أن تستخدم، مما ضاعف المشكلة وزاد الطين بلة. وفي نظام الخصومة هذا، أصبح الخبراء مثل البنادق المستأجرة ، ولم يستطع هؤلاء الخبراء الذين يعبرون عن وجهة نظر متحيزة لأحد الطرفين أن يعينوا مجلس المدينة على فهم أفضل لجوانب الموضوع.

إطار فكري جديد للمشكلة

ولهذا قرر مجلس المدينة الاستعانة بالبروفيسور كينيث هاموند Kenneth Hammond من جامعة كولورادو القريبة، وهو خبير في مجال صنع القرارات السلوكية. وقد بدأ بفصل الآراء المتعلقة بالحقائق لدى المعنيين بالقضية عن الجوانب المتعلقة بالآراء والقيم الشخصية. واستخدم إطارا مثل النوع الموجود في الشكل رقم (٧,٣). وفي الجانب الأيسر يمكن أن نرى الصفات الموضوعية للطلقات المختلفة، والتي تم تعريفها بطريقة علمية. وعلى سبيل المثال، فالطلقات تختلف في سرعتها عند فوهة البندقية، وفي وزنها، وشكلها، وهكذا. وهذه كلها يمكن قياسها بموضوعية.



شكل (٣,٧). إيجاد الحل للخلاف في موضوع الرصاصة المناسبة.

ولسوء الحظ، فقد كانت هذه الصفات والتي يمكن قياسها بسهولة لا تعني كثيرًا لدى المهتمين بالسياسة، والأقليات، ولا حتى ضباط الشرطة. فالأعضاء المنتمين للأقليات في المدينة كان يبدو أن لديهم شعورا أن الطلقات الأثقل حجما أكثر خطورة.

ولكن قلقهم الحقيقي كان يتعلق بالجوانب الموضحة في العامود الثاني: احتمال الإصابة، الخطورة على المارة، وقدرتها على السيطرة على المصاب. وخبراء الأسلحة وحدهم والأطباء كانوا هم القادرين على تحديد أثر سرعة الطلقة، ووزنها، وشكلها وغير ذلك، في تحديد قدر الإصابة، واحتمال إصابة المارة، وقدرتها على السيطرة على المصاب. وقد أدرك البروفيسور هاموند (وأقنع أيضًا مجلس مدينة دينفر) أن الخبراء والذين يحترمهم كل من الطرفين يجب أن يقرروا علميا درجة أثر كل من أنواع الطلقات على هذه المحاور.

وأكد البروفيسور هاموند بعد ذلك، أنه بعد توضيح الرأي العلمي فإن هؤلاء الخبراء ينتهي دورهم فليس لديهم مؤهلات أخرى لصنع القرار فيما يتعلق بالجوانب القيمية وفي تحديد المصلحة

من عدمها في استخدام أي من أنواع الطلقات. فالقرار القيمي هنا يعتمد بشكل أساس على كم من الوزن يعطى لكل عنصر في العمود الثاني. والقرار النهائي، كما أشار البروفيسور هاموند، يجب أن يكون مبنيا على الرأي العلمي المتعلق بكل نوع من أنواع الطلقات وقائمة بالأوزان المعطاة لكل عنصر بناء على الأهمية النسبية لكل من عناصر النظام هذه. وأن أعضاء مجلس المدينة، كممثلين لمواطني المدينة، هم المخولون بتحديد الأوزان لكل عنصر.

وقد ظهر أن خبراء الأسلحة الذين كانوا شهودا للشرطة وخبراء الأسلحة الذين كانوا شهودا للأقليات لا يختلفون كثيرًا في آرائهم العلمية. وكان تفضيلهم لأنواع مختلفة من أنواع الطلقات مبنيًا على آرائهم القيمية وليست العلمية.

وقد وجد البروفيسور هاموند أنه باستشارة خبراء الأسلحة والخبراء في المجال الطبي خارج أجواء الخلاف، أضافوا كثيرا من الجوانب الإيجابية للموضوع، فقد أخبرت لجنة من خبراء الأسلحة والأطباء مجلس المدينة أن الطلقات ذات الإصابات الأكبر ليست بالضرورة الأقدر على إيقاف المتهم وشل قدرته ، فالطلقات التي تسبب تجويفا صغيرا ومحدودا عندما تستطم بالجسم تسبب إصابات أقل من الطلقات التي تسبب تجويف طويل وعميق.

ومع ذلك فبعض الطلقات التي تسبب تجويفا محدودا وصغيرا يمكن أن يكون لها قدرة كبيرة على شل حركة المصاب إذا أصابت جسمه وتمنعه من إطلاق النار. وقد طلب فريق البروفيسور هاموند من الخبراء أن يدرسوا ما يقارب ثمانين نوعا من أنواع الطلقات ويعطوا رأيهم العلمي فيها.

وكان موضوع تحديد وزن لكل من هذه القرارات مرتبطا بكثير من المشاعر المتأججة. ولم يكن متوقعا من أعضاء مجلس المدينة أن يستطيعوا صنع مثل هذه القرارات دون أن يكونوا متأثرين عاطفيا بالموضوع مهما حاولوا أن يكونوا موضوعيين.

ولهذا وللتأكد من نظام الأوزان، طلب البروفيسور هاموند من صناع القرار أن يعطوا أحكام افتراضية متعلقة بالعديد من أنواع الطلقات والتي تم وصفها فقط بطريقة قدرتها على السيطرة على المصاب، وحجم ضررها للمصاب، وخطورتها على المارة، وهكذا. وفي الواقع فقد كانت بعض أنواع الطلقات التي عرضت افتراضية وغير واقعية.

وبعد ذلك قام فريقه باستنتاج الأوزان الضمنية للعناصر المشار إليها. وبعدها تم تطبيق قرارات مجلس المدينة القيمية على النتائج العلمية للأنواع الثمانية من أنواع الطلقات الحقيقية.

وكان الاستنتاج: أن نوع الطلقات الذي تحققت فيه أعلى نتيجة لم يكن النوع القديم الذي كان يستخدمه أفراد الشرطة سابقًا، ولا النوع الذي اقترحه قسم الشرطة. فقد كان نوعا جديدا لم يفكر فيه

سابقًا فقد كانت قدرته على السيطرة على المصاب مشابهة للنوع الذي اقترحه الشرطة. ولكنه لا يختلف في تأثيره من ناحية حجم الإصابة ولا الخطورة على المارة من النوع الذي كان يستخدمه أفراد الشرطة. وبهذا فقد كان الأسلوب الجيد لصنع القرار ناجحا في تحقيق أهداف كل من طرفي النزاع.

استخدامات أخرى لطريقة فصل الحقائق من الجانب القيمي

فصل الحقائق عن القيم هي طريقة ممتازة للتعامل مع المواضيع المعقدة، والحساسة عاطفيا، مثل: منع انتشار الأسلحة، وإجراءات التعامل مع الإرهاب، وتنظيمات المحافظة على البيئة، واختبارات استخدام المخدرات في أماكن العمل، وغيرها. وعلى سبيل المثال، فيمكن أن نسأل شخصا معارضا لمنع انتشار الأسلحة، ما الأدلة التي يمكن أن تقنعه أن الفوائد أكثر من التكلفة؟.

فإذا كان جواب هذا الشخص أنه لن يغير رأيه تحت أي ظرف، حينئذ ندرك أن الموضوع بالنسبة لهذا الشخص هو موضوع قيمي بشكل كامل.

بينما، لو كان هذا الشخص سيغير رأيه ويؤيد الحد من انتشار الأسلحة لو كان هناك ما يكفي من الأدلة المثبتة إحصائيا أن ذلك سيقلل من الموت نتيجة العنف، فهنا ينتقل النقاش من التركيز على القيم إلى الدليل.

وقد استخدمنا هذا الطريقة لمساعدة الأب الذي قدمنا موضوعه سابقًا بخصوص التقارير الثلاثة الطبية المختلفة المتعلقة بتشوه فخذ ابنته الخلقي. وهذه الطريقة يمكن استخدامها أيضًا في مجال التجارة وإدارة الأعمال. فقد تم تطبيق هذه الطريقة حديثا من قبل هاريس ترست وسيفنج بانك Harris Trust and Saving Bank في شيكاغو، فيما يخص نظام الكومبيوتر لديهم. فقد كان قد تم استثمار الكثير من المال والوقت في تصميم نظام معلومات حاسوبي محلي، ولكن الآراء كانت منقسمة بقوة عما إذا كان من المناسب الاستمرار في هذا النظام. ولمنع العواطف من السيطرة على صنع مثل هذا القرار، قررت الإدارة تكليف مكتب استشاري (توشي روس Touche Ross) ليتولى تقييم النظام المحلي ومقارنته بثلاثة أنظمة من موردين خارجيين.

وتم وضع أربعة معايير:

١ - التكلفة.

٢ - الجدول الزمني.

٣- الميزات التشغيلية.

٤ - المخاطر.

وكان قد ظهر توافق على طريقة تقييم كل من هذه العناصر الأربعة. تلا ذلك، تكليف فريق من كبار المسؤولين لوضع الأولويات بين هذه العناصر (عن طريق توزيع مائة درجة بينها).

بعد ذلك تم تطبيق هذه الأوزان على الأنظمة الأربعة ومقارنتها. وقد كانت درجة اثنين من الأنظمة الخارجية على الأقل أعلى من النظام المحلي.

وكانت الفجوة كبيرة بحيث أمكن الوصول إلى اتفاق واضحٍ نوعا ما على إيقاف تطوير المنتج المحلي.

التعامل مع فريق يدار بطريقة غير مناسبة

لسوء الحظ، نحتاج جميعا -أحيانًا- إلى التعامل مع فرق تتخذ قرارات وتدار بطريقة غير صحيحة. فكيف نستطيع أن نتعامل معها إذا كنا أعضاء فيها؟

القواعد الأساسية هي كما يلي:

١ - تفهم الإطار الفكري الذي يستخدمه القائد (وبالذات حاول أن تفهم ما أهدافه الحقيقية؟).

٢ - حاول أن تنقل للفريق ما تعتقده بخصوص ما يحتاجه الفريق للتمكن من صنع القرارات الجيدة.

كن ماهرا وإيجابيا. فالهدف هو أن توضح الإمكانات الكامنة في الفريق والتي لا يتم الاستفادة منها، وليس بالضرورة تغيير قناعات القائد وأعضاء الفريق.

فإذا كان القائد من النوع الذي يميل إلى السيطرة - بمعنى أنه حريص على الظهور بمظهر الرئيس - فربما ينبغي لك أن تتحدث معه على انفراد عن طرق صنع القرارات. ففي البداية، تحتاج أن تحلل الإطار الفكري للقائد، حتى تتمكن أن تحدثه بما يناسب إطاره. واكتب قائمة بما تريد أن تقوله له. وركز على أساليب صنع القرار وإذا احتاج الأمر فزوده ببعض المقالات أو بعض الموارد التعليمية المناسبة لطرق إدارة المجموعات.

وأما إذا كان القائد ليس من النوع الذي يميل إلى السيطرة كثيرًا ولكن الأمور بالنسبة له غير واضحة، فيمكن أن توضح وجهة نظرك بشكل معلن ولكن بأسلوب مناسب. فيمكن أن تسأل عما إذا كان هدف الفريق هو عمل عصف ذهني واستدرار أفكار جديدة، أو أن الهدف هو استكمال بعض الجوانب لقرار قد تم صنعه مسبقا. (ربما كان للشركة التي تعمل فيها أسباب منطقية لتحديد مجال عمل الفريق، وحتى لو لم يكن الأمر كذلك، فمستقبلك الوظيفي لن يستفيد من التهوين من وجهة نظر المدير).

واسأل أين يقف الفريق في مراحل صنع القرار؟ وهل لدى القائد إطار فكري واضح؟ وهل نحن نحاول طرح كثيرٍ من الأفكار على الطاولة لجمع أكبر كمية من المعلومات؟ أو هل القائد يعتقد

أن الوقت قد حان للتوافق والوصول إلى قرار نهائي؟ وإذا كان لدى القائد والفريق بشكل عام استعداد لتقبل الاقتراح، فاقترح عليهم أسلوبا لمنع الوصول إلى اتفاق مبكر: مثل تكوين لجان فرعية أو ممثل لوجهة النظر الأخرى.

الخلاصة: التعامل مع اختلاف وجهات النظر للوصول إلى قرارات جماعية ممتازة

بشكل عام، أسلوب مساعدة الفرق للوصول إلى قرارات أفضل يمكن تلخيصها كما يلي:

١- يستطيع الأفراد الأذكياء والمتحمسون أن يتخذوا قرارات متميزة من خلال فرق العمل عندما يتم ذلك من خلال إدارة الفريق بطريقة صحيحة فقط .

٢- والركن الأساس لإدارة فرق العمل هو بتشجيع النوع المناسب من الاختلاف في وجهات النظر بين أعضاء الفريق، ومحاولة حل هذا الاختلاف بشكل كامل وبشكل عادل عن طريق النقاش المتكرر وجمع المعلومات الإضافية.

٣- وينبغي للقائد أن يقرر في أي من عناصر صنع القرار الأربعة (تأطير القرار، جمع المعلومات، الوصول إلى قرار، التعلم من التجربة) يمكن للفريق أن يحقق أكبر إسهام.

٤- ينبغي للقادة ألا يبدوا آراءهم الشخصية إلا نادرًا في بداية نقاش الفريق ؛ لأن كثيرا من أعضاء الفريق ربما يتردد في إعلان موقف يخالف وجهة نظر القائد.

٥- بشكل عام، ينبغي لقائد الفريق أن يشجع اختلاف وجهات النظر في المراحل الأولى من عمل الفريق. ثم ومع اتضاح حقائق جديدة وتبين بعض الجوانب يمكن للقائد أن يقود الفريق للاتفاق والوصول إلى قرار معين.

٦- إذا اصطدم مسار صنع القرار بصعوبة إحراز أي تقدم، يمكن تقليل هُوّة الاختلاف بفصل الجوانب التي تعتمد على حقائق من الجوانب التي تعتمد على آراء وجوانب قيمية.

وفرق العمل يمكن أن تتخذ قرارات أفضل من قرارات الأفراد، فقط إذا تم إدارتها بقائد ماهر. وليس هناك منطق في استخدام فرق عمل مكلفة لعمل قرارات متدنية. وللأسف، هذا هو ما يحصل عادة.

الباب الرابع

التعلم من التجارب

الفصل الثامن

لماذا يفشل الناس في التعلم من تجاربهم؟
WHY PEOPLE FAIL TO LEARN

يتعثر الناس أحيانًا في الحقيقة، ولكنهم في العادة يقفون من عثرتهم – غير منتبهين لها – ويستمرون في طريقهم.
ونستون تشرشل

أحد أقدم وأكبر ألعاب اللوتري (اليانصيب) في العالم هي اللوتري الإسبانية الوطنية. والأسبان معروفون بشغفهم الكبير بالمشاركة فيها. ويتم السحب عادة في كل أسبوع، ولكن السحب أثناء أعياد الميلاد هو الأكبر. واحتفال عملية السحب يتم تغطيته مباشرة من قبل محطات التليفزيون، والفائزون يصبحون مشاهير مباشرة.

وللتأكيد على أن عملية اختيار الفائزين تتم بطريقة عشوائية تماما وفوق أي شكوك، يقوم بعض الأولاد من مركز الأيتام في مدريد بعملية سحب الكروت الفائزة.

وقد سئل أحد الفائزين بالجائزة الكبرى من قبل إحدى وسائل الإعلام الإسبانية: «كيف فزت؟ كيف اخترت التذكرة الفائزة؟» فأجاب بأنه بحث حتى وجد تذكرة ينتهي رقمها بالرقم ثمانية وأربعين. وعندما سئل لماذا ثمانية وأربعون؟ أجاب: «لمدة سبع ليال متتابعة، حلمت بالرقم سبعة، وحيث إن حاصل ضرب الرقم سبعة في سبعة هو ثمانية وأربعون فقد اخترت هذا الرقم.... ».

والقصة لطيفة. فالفائز لا يعرف عملية الضرب وأخطأ فيها، وهو لا يدري أنه يدعي شيئا ليس له فيه أي يد، بل كان نتيجة للحظ فقط، وقد وقع ضحية لما يمكن أن نسميه "وهم السيطرة".

فالبشر يبالغون في كثير من الأحيان في المدى الذي يؤثرون فيه على مسار الأحداث، فعندما تحدث الأحداث الجيدة، توهمهم الرغبة في تمجيد الذات بحيث يرون النجاح الذي تحقق كنتيجة لعبقريتهم . ولكن عندما تكون النتائج سيئة، تصيبهم أوهام أخرى ليست أقل خبثا باتجاه إيجاد تبرير

للموضوع – وإيجاد تفسير للنتيجة السيئة بحيث لا يكونون مسؤولين عنها وبالتالي الحفاظ على الصورة الإيجابية للذات.

وبالإضافة إلى هذين الوهمين والتي تتكون نتيجة لرغباتنا النفسية، يوجد عامل آخر لا يقل أهمية عما سبق وهو يتعلق بالطريقة التي ينظر بها الإنسان للماضي، وهي تعود إلى الطريقة التي يعمل بها العقل البشري.

فنحن -عادة – لا نستطيع أن نعيد تصور كيف كنا نفكر في موضوع معين قبل أن نعرف نتائجه (سنتحدث عن هذا لاحقًا)، ولهذا يمكن أن نفشل في استخلاص الدروس المناسبة حتى لو حمينا أنفسنا من عملية التبرير.

والتغلب على هذه الأوهام يجعل التعلم من تجارب الماضي أكثر صعوبة مما يعتقد كثير من الناس.

التجارب في الحياة لا بد منها ولكن التعلم منها ليس سهلا

في هذا الفصل سنتطرق إلى الأوهام التي تجعلنا نسيء تفسير ما يمر بنا من تجارب وكيف يمكن أن نتعامل معها؟ وفي الفصل التالي سنناقش كيف يمكننا تحسين الوضع؟ وكيف نحلل بواقعية التجارب التي تمر بنا؟ فإذا استطعت أن تدرك الأوهام التي تقع فيها، وكيف يمكنك الاستفادة من تجارب الماضي بطريقة متميزة؟ وإذا استطعت أن تفهم هذه التجارب بواقعية، فيمكنك حينئذ أن تحول تجاربك باستمرار إلى مصدر ذي مصداقية للمعرفة – وتبدأ بالتعلم من تجاربك. وهذا يمكن أن يكون الفارق بين أن تتطور وتتعلم باستمرار على مدى حياتك المهنية، أو أن تكرر أخطاءك نفسها مرة بعد مرة.

والتعلم من التجارب ليس تلقائيا. بل يحتاج إلى مهارات عالية، فالتجربة تزودك بمعلومات وليس معرفة فقط.

فهي تزودك بالمواد الأولية للتعلم، وتحويلها إلى معرفة يحتاج أن نعرف كيف نقيم هذه المعلومات الناتجة من تجاربنا ومعرفة حقيقتها؟

والناس لا يتعلمون من تجاربهم بسهولة كما تتوقع، ولا حتى أولئك المعروفون بذكائهم وحماسهم. ففي دراسة على أخصائي علم النفس الإكلينيكي باستخدام أداة تشخيص معيارية، على سبيل المثال، اتضح أن المهنيين المؤهلين يفشلون في تطوير مهاراتهم حتى بعد مرور سنوات من الخبرات.

ففي دراسة تمت بعناية، تمت مقارنة أخصائي علم نفس من ذوي الخبرة ومجموعتين من الناس الأقل خبرة، في قدرتهم على تشخيص بعض المرضى وتحديد إذا ما كانوا يعانون من خلل في الدماغ باستخدام فحص معياري محدد (Visual Motor Gesalt test). وفي هذا الفحص يتم عرض بعض الصور على المرضى (مثل دوائر متداخلة ومثلثات) والطلب منهم أن يرسموها باليد.

وقد أظهرت الأبحاث أنه إذا وجدت بعض المظاهر في هذه الرسوم التي تتم باليد (مثل تداخل غير متناسق أو غياب بعض التقاطعات)، فالمريض غالبًا يعاني من خلل في الدماغ، ولكن أعراض المرض يمكن أن يكون من الصعب ملاحظتها.

وهذا الفحص لا يمكن تحليله بسهولة عن طريق الكومبيوتر ولابد من أن يقرر أخصائيو علم النفس إذا ما كان هناك تغييرات مهمة في الرسومات. والمفاجأة، أن أداء الأخصائيين ذوي الخبرة أظهر أنهم لم يتعلموا إلا القليل عن تحليل رسومات المرضى، بعد سنوات من إجرائهم لهذا الفحص.

والمجموعات الثلاثة التي تمت مقارنتها في التجربة هي :

١ - أخصائيو علم نفس الذين لديهم خبرة سنوات عديدة في استخدام هذا الفحص.

٢ - متدربو دراسات عليا، ولديهم خبرة ثلاث سنوات تقريبا في إجراء الفحص.

٣ - سكرتارية أخصائي علم النفس، وهم كانوا يعرفون المصطلحات المتعلقة بالفحص ولكن ليس لديهم أي خبرة في تحليل هذه الرسومات.

وقد تم عرض مجموعة من رسومات المرضى على كل من هذه المجموعات الثلاث. وقد تم إجراء فحوصات أخرى لكل هؤلاء المرضى فيما بعد، ولهذا فالباحثون الذين يجرون هذا البحث كانوا على علم بالرسومات التي رسمها المرضى المصابون فعلا بخلل في الدماغ.

- فكيف كانت نتيجة المجموعات الثلاث؟
- حدد أخصائيو علم النفس الإجابات بشكل صحيح في ٦٥٪ من الحالات.
- ومتدربو الدراسات العليا كانوا مصيبين في ٦٧٪ من الحالات.
- والسكرتارية كانوا على صواب في ٧٠٪ من الحالات.

وهذا يعني أن أخصائي علم النفس شخصوا خلل الدماغ بدقة أقل من السكرتارية الذين يعملون معهم. وهذا يعني أنهم لم يتعلموا كثيرًا من سنوات من العمل مع المرضى وإجراء الفحوصات عليهم.

ولاحظ أننا لا نتحدث هنا عن أناس غير مثقفين ولا غير مهتمين. فهؤلاء الأخصائيون كانوا مهتمين بما يكفي ليشاركوا في دراسة مع علمهم أن نتيجتها يمكن أن تكون غير مريحة لهم، ومشكلتهم هي أنهم لم يستطيعوا أن يستفيدوا من تجاربهم في تحسين معارفهم. وعلى العكس من ذلك، فهناك أحد الخبراء المعروفين في هذا النوع من الفحص والذي استطاع تشخيص ٨٣٪ بشكل صحيح، وأعلى من أي شخص آخر، فقد تمكن من النجاح في أن يتعلم ؛ لأنه وجد طريقة ليتعلم بطريقة منظمة من تجاربه مع كل مريض ويحسن مهاراته، وأما بقية الأخصائيين الذين فشلوا في التركيز على التعلم، فلم يتعلموا إلا القليل.

ادعاء الفضل لأنفسنا

نحن نهنئ أنفسنا في كثير من الأحيان على عديد من أفعالنا العظيمة، ولو تأملنا لوجدنا أنها في الواقع نتيجة للحظ أكثر منها بسبب تخطيطنا وفعلنا.

لاروشفوكولد

فلماذا لا يتعلم الناس من تجاربهم؟ أحد الأسباب، هو أن المعلومات التي نتلقاها يمكن تفسيرها بأكثر من طريقة. وحتى عندما تكون الأدلة واضحة بما يكفي لنتعلم منها، فنحن نميل فطريا لتفسير الأحداث بطريقة ننسب فيها الفضل لأنفسنا.

وقصة اللوتري الإسباني هي مثال دراماتيكي للخلط بين المهارة والحظ. فصحيح أن الفائز تعمد اختيارا معينا، وصحيح أيضًا أنه فاز بالجائزة. فكيف له ألا يعزو الفضل في ذلك لذكائه وحكمته؟ مع أن الحقيقة الواضحة هنا والتي لا شك فيها هي أن فوزه كان نتيجة للحظ، والحظ فقط.

ولكن، عندما يكون هناك جزء ولو يسير من مهارتنا الشخصية وجهدنا والذي أسهمنا به في تحقيق فوز أو نجاح ما (كما هو الحال في معظم ما يحدث في المهن المختلفة)، يصبح من الصعب كثيرًا أن نعزو ذلك النجاح للحظ بدلا من أن نعزوه لجهدنا ومهارتنا وذكائنا.

ولهذا فبدون أن نستشعر الدور الذي لعبه الحظ فيما تحقق من نجاح، سيكون من الصعب أن نتعلم من تجاربنا ونحدد العوامل الإيجابية التي قمنا بها،وما الأفعال التي ينبغي أن نكررها؟،وما التي يجب أن نحسنها؟. فادعاء الفضل لأنفسنا بدون مسوغ، يمثل حاجزا كبيرًا يمنعنا من أن نتعلم.

وكلنا نحتاج أن نحس بأن لنا شيئا من السيطرة والتأثير على البيئة التي حولنا، فالإحساس بأن لاحول لنا ولا قوة يصيبنا بالوهن، فالتجارب أظهرت أن المرضى في عيادة الأسنان والذين يعطون القدرة على إغلاق مفتاح جهاز الحفر في أسنانهم متى أرادوا؟ يشعرون بالارتياح والهدوء أكثر من المرضى الذين لا يكون لهم أي سيطرة – حتى في الحالات التي لا تستخدم فيها بالمرة.

وفي دراسة أخرى، تم عمل بحث على مجموعتين من العمال بتعريضهم لأصوات في الخلفية وهم يعملون. وقد تم إخبار إحدى المجموعتين أنه يمكنهم إغلاق مصدر الصوت إذا أرادوا. ومع أنهم لم يلمسوا مفتاح الصوت بالمرة إلا أن هذه المجموعة كان أداؤها أفضل من المجموعة الأخرى.

ولسوء الحظ فإن حاجتنا هذه إلى السيطرة تشوه إدراكنا للواقع، وتجعلنا نبالغ في تقديرنا لفرص النجاح ووضع الرهان الخاطئ في غير محله.

وعلى سبيل المثال ففي يونيو ١٩٨٣، وضع الاتحاد الوطني لكرة السلة في الولايات المتحدة مشروعه السنوي لتحديد الفريق الذي يحق له التفاوض مع كل لاعب على وشك التخرج من الجامعة. وكان النجم في ذلك العام هو اللاعب رالف سامبسون Ralph Sampson من جامعة فرجينيا والذي يبلغ طوله أكثر من سبعة أقدام، والفريقان اللذين حققا أسوأ نتائج في مباريات فرعي الاتحاد كان لأحدهما الحق في أن يكون له الخيار الأول لبدء المفاوضات (بمعنى الحق في اختيار سامبسون). وسيتم تحديد أحد الفريقين عن طريق إجراء القرعة بعملة معدنية. وهنا ما قاله أحد مديري فريق أنديانا بيسرز Indiana Pacers - أحد الفريقين – قبل إجراء القرعة: «سنفوز بهذه الصفقة، بطريقة أو بأخرى، ولا شك لدي في ذلك».

ويبدو أن إدارة نادي بيسرز كانت تعتقد هذا فعلا. فالفريق الآخر المنافس على الصفقة هيوستن روكتس Houston Rockets، تقدموا بعرض مغرٍ مقابل تنازل نادي بيسرز عن إجراء القرعة (العرض يقضي بتنازل نادي هيوستن روكتس عن اللاعب رقم ٣ في مشروع عام ١٩٨٣، والخيار الأول في عام ١٩٨٤، وأن يختار فريق بيسرز أحد لاعبين حاليين في فريق هيوستن روكتس). وقد علق ممثل نادي بيسرز على العرض بقوله :" لقد رفضنا العرض... وقد قررنا أن نجري القرعة، وننظر في عينيهم ونحن نجريها).

وقد تمت القرعة فعلا في ١٨ مايو وفاز فريق هيوستن. وخسر فريق بيسرز عرضا جيدا بسبب أوهام تخيلوها.

ومثل هذه الأوهام تجعلنا في كثير من الأحيان نعيد ترديد الأفعال التي عملناها في الماضي وكانت نتائجها جيدة، حتى لو لم يكن هناك سبب منطقي أن تكون أعمالنا تلك كانت سبب تلك النتائج الجيدة.

في بداية القرن التاسع عشر، وجد المستوطنون الأوروبيون في ولاية إيوا الأمريكية قبيلة من السكان الأصليين والذين يعتمدون في غذائهم على حيوان الجاموس والذين كان يتواجد في شكل قطعان كبيرة. وعندما تغادر هذه القطعان بعيدا، يعاني السكان من المجاعة. ولهذا، يقوم الشجعان

منهم بأداء رقصات خاصة وبشكل مستمر، ليلا ونهارا، وعندما يسقط أحد منهم من الإرهاق يتم استبداله، حتى تعود قطعان الجاموس. وقطعان الجاموس بطبيعة الحال تعود في نهاية الأمر، والقبيلة تعزو عودتها كدليل على فائدة الرقص.

وكم من الأنشطة المشابهة لرقصة الجاموس تحدث في مؤسساتنا الحديثة – من طقوس التخطيط إلى الخرافات المتعلقة بتنظيم الاحتفالات الكبيرة؟ والأوهام المتعلقة بقدرتنا على التأثير في مسار الأمور، وما يرافق ذلك من ادعاءات غير صحيحة عن دورنا في تحقيق النتائج الإيجابية. وكل هذا متجذر في مشاعرنا لخوفنا من التعامل مع عالم لا حول لنا فيه ولا قوة.

الخطأ رقم ٨

خداع النفس فيما يخص الدروس المستفادة من تجارب الماضي

الفشل في تفسير أسباب النتائج التي حصلت في الماضي بشكل صحيح بسبب حماية "الأنا" أو بسبب الانخداع بالنظرة الخلفية لأحداث الماضي.

التبريـــــر

بينما يحرص الناس على تضخيم الدور الذي لعبوه في التخطيط لعملٍ ما أو في تنفيذه عندما تكون النتائج جيدة، يحرص معظم الناس على التهوين من أخطائهم وتبريرها عندما تكون النتائج سيئة. وذلك لكي نتفادى الألم الذي نحس به عندما نحس بأننا مسؤولون عن هذه الأخطاء. وللتبرير صور عديدة، فيمكن أن:

- نحور طريقة تذكرنا للأمور فيما عملناه ومالم نعمله.
- خلافا لواقع الأمور نلقي باللائمة على الآخرين أو على ظروف لم تكن متوقعة.
- ندعي أن توقعاتنا في البداية لم تفهم جيدًا أو تم الخطأ في تفسيرها.
- نغير أولوياتنا ورغباتنا الحالية بحيث يبدو أن ما فشلنا فيه غير مهم فعلى سبيل المثال: بعد طردك من عمل معين ربما يصبح ذلك العمل أقل أهمية بالنسبة لك.

وربما تبدو التعليلات المختلفة والتي تخدم الذات طبيعية، وتفيدنا على المدى القصير. ولكننا لا يمكن أن نتعلم من خطأ إلا إذا اعترفنا أولًا بوجوده. ولهذا فإن ثمن التبرير باهظ: فنحن نكبح أهم أدلة يمكن أن تعيننا في تعديل مسارنا، وربما تكون أثمن معلومة يمكن أن نحصل عليها.

ففي أحد تقارير مؤسسة راند Rand Corporation، على سبيل المثال، والتي تم فيه توثيق مشكلة تتعلق بالتقديرات الخاطئة المتدنية لمشاريع إنشاء مصانع طاقة جديدة، كان معدل الزيادة في

التكاليف في عشرة مشاريع ١٥٣٪. وقد وجه المديرون المسؤولون عن هذه التقديرات اللوم إلى عوامل خارج سيطرتهم بالكامل، ابتداء بسوء الطقس إلى تغير الأنظمة الحكومية. ولكن تقرير راند أظهر أن ٧٤٪ من الأخطاء التي تمت في التقديرات يمكن تتبعها إلى أسباب يمكن التنبه لها ومنعها.

وبطبيعة الحال، فربما كانت تبريرات المسؤولين، جزئيا، هي محاولة واعية لتحسين فرصهم في الاحتفاظ بوظائفهم. ولكنهم تعلموا من هذه التجربة أقل بكثير مما كان يمكن أن يتعلموه. (فإذا كان ولا بد أن تعطي رئيسك مبررات غير واقعية عن سبب فشل مشروعٍ ما، فعلى الأقل لا تخدع نفسك وسجل ملاحظة شخصية لك لتحدد ماذا ستعمل بشكل مختلف مستقبلا؟ ولكن التبرير – عادة– سببه احتياجات نفسية شخصية، وليس بسبب رغبتنا في إقناع غيرنا. ومن المهم أن يكون لديك توازن في تقييم الأمور الجيد منها والسيّء، وأن تتعامل بواقعية مع الأخطاء).

يجب أن تكون نظرتنا عادلة في تقييم النجاح والفشل

يميل الإنسان منا إلى أن يعزو كل نجاح وكل نتيجة إيجابية إلى نفسه، ونميل أيضًا إلى ألا نحمل أنفسنا المسؤولية عندما يكون هناك خطأ أو تكون النتائج سيئة.

ولهذا فمعظم الناس يعانون من «وهم المسؤولية Attribution Bias»، والذي يمكن أن يجهض أي فائدة يمكن أن تتحقق من تجارب الماضي. وباختصار فنحن نؤمن بأن :النجاح الذي يتحقق هو نتيجة لمهاراتنا، والفشل هو بسبب الحظ السيّء.

وربما كان هذا النوع من الأوهام هو أكثر أنواع الأوهام التي تمجد الذات انتشارا. وربما نتذكر كلمة دوق ولنجتون: «النصر له ألف أب، والهزيمة يتيمة الأب».

وفي إحدى الدراسات تم الاطلاع على رسائل المديرين التنفيذيين إلى ملاك الأسهم في شركاتهم ضمن التقرير السنوي، في ثماني عشرة شركة كبرى وعلى مدى ثمانية عشر عامًا، وكان مجموع هذه الرسائل عشرين وثلاثمائة رسالة. وقد وجد الباحثون أن إدارات الشركات نسبت إلى أنفسها أسباب تحقيق الأرباح في ٨٣٪ من الحالات التي كانت النتائج فيها إيجابية، بينما قبلت تحمل المسؤولية عن الخسائر في ١٩٪ فقط. وقد وجدنا نتائجا مشابهة، عندما درسنا تقارير خاصة في أقسام إحدى الشركات الكبيرة. فالشيء الواضح أن هناك البعض يخدع البعض في تلك الشركة!

تجنب «وهم المسؤولية»

العالم التجريبي يزعم أنه يؤمن فقط بما يشاهد، ولكن قدرته على التصديق أفضل من قدرته على رؤية الأشياء.

جورج سانتيانا

كيف يمكننا تجنب هذا الشعور الذي يجعلنا نعزي كل نجاح إلى أنفسنا وكل فشل إلى الحظ أو إلى غيرنا؟ أولًا، لابد من ترويض النفس على أن نكون موضوعيين بقدر الإمكان. والقناعة، أن الأخطاء لا بد منها لكل إنسان، بل ضرورية في الحياة (مثل حفر آبار جافة لا يكتشف فيها بترول لكي يتم في النهاية اكتشاف آبار فيها بترول). فالإنسان الذي لا يخطئ أبدا من النادر أن يحقق شيئا ذا قيمة في الحياة، ثم حاول تجربة هذه الطرق لكي تتمكن من التفريق بين أخطائك الحقيقية من الأخطاء التي حصلت بسبب الحظ أو الصدفة:

وحدد بوضوح المعايير أو العلامات في بداية كل مشروع أو عمل، والتي توضح بلا لبس نجاح المشروع أو فشله، أو بطريقة أخرى اعمل تحليل للأهداف وحدد بشكل واضح النتائج التي ترغب في تحقيقها أو النتائج التي تخشى من حدوثها. فتحديد مثل هذه النتائج سيمكنك على الأقل من الحكم بموضوعية فيما بعد.

وحدد في بداية الأمر إلى أي مدى تعتقد أن الخيارات التي تتبناها يمكن أن تؤثر في نتائج المشروع. واسأل غيرك من الذين ليس لهم علاقة بالمشروع كم نسبة النجاح أو الفشل في هذا المشروع التي يجب أن تعزى للتصرفات التي عملتها؟(قبل وبعد أن يعرفوا النتائج).

أما فيما يخص القرارات التي تتكرر عادة (مثل الأمور الشخصية، تسويق منتج جديد، الدعاية والإعلان، وغيرها)، انظر إذا كان يمكن استخدام اختبار إحصائي يحدد نسبة التأثير التي يمكن أن تكون بسبب الحظ مقارنة بدور الخيارات والأعمال التي تمت.

ومن وقت لوقت، احرص على وضع قائمة لما تحقق من فشل لك شخصيا، وإذا كانت هذه القائمة قصيرة ومحدودة فأعد النظر فيها. واسأل من يمكن أن يمحضك النصح لاستكمال هذه القائمة.

وحلل بعناية كيف يمكن لمعلومات جديدة عن نتائج مشروع انتهى حديثا أن تجعلك تعيد التفكير في سيناريو وضعته مسبقا لمشروع مستقبلي؟(فلو كنت مسؤولا عن موقع جديد لأحد متاجر التجزئة في المنطقة الشمالية الشرقية من الولايات المتحدة، على سبيل المثال، وعلمت أن بعض المتاجر التي تملكها شركة أخرى في موقع آخر قد انخفضت أسعارها كثيرًا، فكر كيف يمكن للأحداث التي سببت انخفاض أسعار تلك المتاجر أن تؤثر على السيناريو الذي وضعته لمشروعك في المنطقة الشمالية الشرقية؟ ولو عملت السيناريو كما اقترحنا في الفصل الخامس.

النظرة للماضي

كل حقيقة علمية عظيمة يتم اكتشافها تمر بثلاثة مراحل. يقول الناس أولًا: إنها تخالف نصوص الإنجيل، ثم يقولون :إنه قد تم اكتشافها من قبل، وفي النهاية يقولون: إنهم كانوا دائما يؤمنون بها.

لويس أقاسيز

(عالم أحياء في القرن التاسع عشر)

كلنا ندرك كيف تبدو الأمور واضحة عندما ننظر لأحداث الماضي. وتبدو كما لو أنه كان من الواجب توقعها، مع أنه كان من الصعب توقعها حينئذ. وإلي حد محدود، يمكن في الواقع فهم الأحداث بطريقة أفضل عندما ننظر إليها في الماضي (انظر الفصل الخامس). ولكن بشكل عام فإن الوضوح الذي نراه في أحداث الماضي هو مجرد خيال.

وهي في كثير من الأحيان عائق أمام التعلم من التجربة. مثل ادعاء الفضل لما يتحقق من نجاح بدون أن يكون ذلك صحيحا، والتخلي عن المسؤولية وإسقاطها على الغير عندما يحدث الفشل. ولهذا يسبب الوضوحُ غيرُ الصحيحِ هنا، توهُّمًا أنه ليس هناك أي دروس مفيدة نتعلم منها.

ولكن الخطورة هنا تزيد عن خطورة الأوهام الأخرى ؛ لأن الخطورة هنا لا يمكن تجنبها بمجرد الرغبة أن نكون موضوعيين. فهي ليست فقط نتيجة لأمانينا، ولكنها متجذرة في الطريقة التي تفكر بها عقولنا، وبالتالي فهي خارج إطار السيطرة الواعية. ولهذا فهي تتطلب أن نتخذ خطوات لمنع أضرارها عندما نتخذ القرار ابتداء.

ففي دراسة أجراها كل من باروش فسيكوف Baruch Fischhoff وروث بيث Ruth Beyth يتبين قوة وهم النظرة للماضي. فقبل زيارة الرئيس ريتشارد نيكسون للصين وروسيا في عام ١٩٧٢، سأل الباحثان الطلاب للتفكير في خمس عشرة نتيجة محتملة لهذه الزيارة مثل:

- سيتم إنشاء ملحقية دبلوماسية دائمة في بكين، ولكن لن يكون هناك اعتراف دبلوماسي.
- الرئيس نيكسون سيقابل الزعيم الصيني ماوتسي تونج على الأقل مرة واحدة.
- الرئيس نيكسون سيرى المظاهرات السوفيتية.

وهكذا.

وقد طلب من الطلاب أن يسجلوا نسبة احتمال لكل من هذه النتائج. ثم بعد الزيارة، طلب من الطلاب تقدير الاحتمالات لكل من هذه النتائج وأيضًا طلب منهم أن يتذكروا الاحتمالات التي وضعوها قبل الزيارة. والمدة التي كانت بين الاستفتاءين كانت أسبوعين فقط، وقد وجد أن ٦٧٪ ظنوا أن توقعاتهم في البداية كانت أقرب للصحة مما هي في واقع الأمر. وعلى سبيل المثال، كانت النسبة التي يتذكرون أنهم وضعوها لاحتمال مقابلة ماوتسي تونج أعلى من الواقع. (لأن الطلاب

عرفوا أن الرئيس نيكسون قابل فعلا ماوتسي تونج). وعندما مرت من أربعة إلى ثمانية أشهر (والقليل منهم قد يتذكر تقديراتهم في البداية)، كانت نسبة وهم النظرة للماضي ٨٤٪.

لماذا تحدث هذه النظرات المختلفة لأحداث الماضي؟ لأننا نريد أن نفهم ما يحدث من أحداث في هذا العالم. وجزء من وهم النظرة للماضي يمكن أن يكون جزئيا بسبب حاجتنا إلى الشعور بأننا نعرف وكنا نتوقع ما سيحدث. ولكن السبب الأكبر هو نتيجة الطريقة التي تعمل بها عقولنا في التعامل مع المعلومات، فعقولنا لا تخزن المعلومات في ملفات بالطريقة التي وردت بها. ولكن عقولنا، تعمل إعادة تنسيق للمعلومات باستمرار، وتجزئها إلى أجزاء صغيرة، وتخزنها في أجزاء مختلفة من عقولنا بناء على الأمور الأخرى التي ترتبط بها.

فنحن نبني المعلومات الجديدة وندمجها مع المعلومات القديمة. مثل كأس من العصير تم إضافته إلى ماء صافٍ، حيث يختلط القديم مع الجديد. وبالتالي، يصبح من المستحيل عكس الاتجاه. فنحن بشكل واضح لا نستطيع التفكير بالطريقة نفسها التي فكرنا بها قبل أن نعرف أن الرئيس نيكسون قابل ماوتسي تونج أثناء زيارته للصين. وبالطريقة نفسها لا يستطيع البالغون رسم رسومات كما عملوا وهم في عمر أربع سنوات. (وحتى لو رسموا رسومات معتادة، فسيستخدمون عناصر بمنظور ومقاييس لا يملكها الطفل إلا فيما بعد عندما يكبر). فنحن لا نستطيع تغيير ما عرفناه.

ولاحظ عمق المشكلة التي تحصل نتيجة لذلك فيما يتعلق بقدرتنا للتعلم من تجاربنا في الماضي، فنتائج زيارة الصين تستدعي إعادة تقييم لنظرة الطلاب القديمة للصين أو للشيوعية، ولكن الطلاب لا يستطيعون تذكرها أو تصورها الآن، فلكي نستطيع الحكم على ذلك بدقة، لابد للطلاب من مقارنة ما عرفوه الآن مع الافتراضات التي تمثل الأساس لآرائهم السابقة. ولكنهم لا يستطيعون عمل ذلك ؛ لأنهم لا يستطيعون تذكر أو تصور آرائهم السابقة.

«لا يوجد شيء جديد»

طريقة النظر للماضي يمكن أن تجعل الناس يغفلون عن أهمية التحليل الصحيح ويجعلهم يفهمون الأحداث بطريقة خاطئة. وأحد هذه الإشكالات التي يمكن أن تحدث هي لمن يعمل كاستشاري. فأحد المستشارين – المسؤول عن برامج المحاكاة على الكومبيوتر لإستراتيجيات التسويق – كان يتلقى باستمرار إحدى رسالتين من رئيسه كرد على التقارير التي كان يرسلها، وهما إما:

«* هذا معروف مسبقًا، أو * هذا غير قابل للتصديق

ولهذا فالنموذج الذي تستخدم لابد أن يكون خطأ، فلو أعدت النظر في افتراضاتك».

ولم يستطع هذا المستشار أن ينجح مع رئيسه، فعندما يطلع هذا الرئيس على التقارير، تبدو معظم الأشياء الجديدة بديهية بسبب طريقة النظر لأحداث الماضي. وقد اضطر مدير قسم المحاكاة في نهاية الأمر أن ينتقل إلى عمل آخر نتيجة للإحباط والضيق.

ونحن نسمي هذه الظاهرة "لا يوجد شيء جديد". فلو كان توقع رئيسك عن قيمة شيءٍ ما مهمٍّ مثل: الحصة السوقية هو ١٠٪ مثلا، فستجعل النظرة الخلفية للماضي أيَّ شيءٍ قريبٍ من ١٠٪ يبدو لا قيمة له. فلو كان تقريرك يتوقع نسبة ١٢٪، فرئيسك سيشعر أنه يعرف هذا مسبقا. وفي الواقع، فكلما كان تقريرك أكثر إقناعا كلما كان شعور رئيسك أكثر بأنه يعرف هذا سابقاً. ولو كان توقعك ٤٠٪، مثلا، فستكون في ورطة أيضًا ؛ لأنها بعيدة عن توقعات الرئيس، ولهذا فسيكون حدسه عدم التصديق.

وفي العادة فإن الناس الذين يعتقدون أن توقعات الرئيس غير صحيحة يحتاجون إلى إعداد تقارير تختلف بحد معقول عن توقعات الرئيس، فمثلا يكون التوقع ١٧٪ عندما يكون توقع الرئيس ١٠٪. ولهذا فستكون مفاجأة للرئيس ولكنها ليست صدمة. فبنسبة ١٧٪ لديك فرصة معقولة أن يقتنع رئيسك أنك قد قدمت عملا جيدا.

ولكن أفضل حل لمشكلة «لا يوجد شيء جديد» هو أن تطلب من الناس أن يعطوك توقعاتهم في البداية عن الموضوع قبل أن يقرؤوا تقريرك الذي أعددته. عندها، يمكنك أن تشرح لهم كيف يختلف تقريرك عما كانوا يتوقعون. وأما ذا كان تقريرك في شكل محاضرة تقدمها، فيمكن أن تطلب من الحضور أن يكتبوا توقعاتهم قبل أن تعرض المعلومات التي وصلت إليها. وبهذا ستستطيع أن تقنعهم بقيمة المعلومات التي وصلت إليها. وبدون هذا، فربما يشعر هؤلاء الناس أنهم يعرفون كل هذه المعلومات التي عرضتها مسبقا (ويصدقون أنفسهم في ذلك).

وظاهرة النظر إلى ما تم في الماضي بطريقة مغلوطة هي أحد الأسباب التي تجعل من المهم أن يكتب الإنسان كل الاتفاقات المهمة بجميع أنواعها. وهذا شيء تم تدريب المحامين عليه جيدًا، ولكنه ينقص غيرهم. فبدون شيء مكتوب ترجع إليه، يتخيل الناس أشكالا مختلفة للاتفاقية نفسها التي ينقصها الوضوح الآن بعد حدوث معلومات جديدة. وهذا بالإضافة إلى أنه يمكن للبعض أن يكون لديه أسباب إستراتيجية أخرى لكيلا يتذكر.

وفهم موضوع "إشكالات النظرة للماضي" تفيدنا أيضًا عند تدريب المتدربين في مجال الإدارة، فينبغي ألا يتم عرض نتائج الحالة التي يتم عرض تفاصيلها في الوقت نفسه. بل اطلب من المتدرب أن يقرر أولًا ماذا كان سيعمل في مثل هذه الحالة؟

وهذا سيجعله يتفهم صعوبة الحالة وصنع القرار فيها، وعدم وضوح ماذا ستكون النتائج؟

فلو عرف المتدربون النتائج عند عرض الحالة فسيضيع الشعور الحقيقي بالقرار الذي اتخذ، وهذا بسبب مشكلة «هذا معروف مسبقا» الذي سببته النظرة الخلفية للماضي.

فماذا يمكن أن نعمل بخصوص مشكلة النظرة الخلفية للماضي؟ للأسف ليس هناك حلول جذرية. ففي التجارب التي تمت بتنبيه الناس لها جيدًا اتضح أن هذا لم يساعد الناس كثيرًا

والحل هو الخطوات الوقائية وليس العلاج. فوجود تسجيل مستمر لقراراتك تسجل فيه توقعاتك وآراءك يمكن أن يحد من أثر النظرة الخلفية.

فلو سجلت أنت وطلبت من مساعديك أن يسجلوا، مثلا، توقعاتكم لنجاح الفرع الجديد، أو اكتب توقعاتك بخصوص موظف جديد وكيف سيكون مستوى أدائه، أو ماهي النتيجة المتوقعة لجولة من المفاوضات. فهذا سيحد من التفسيرات التي تخدم الذات مثل أن يدعي الناس أنهم كانوا يعرفون بادئ ذي بدء أن هذا المنتج أو الفرع الجديد سيفشل. فهذه المذكرات المكتوبة منذ البداية ستكون مفيدة جدًا، ووجود الحاسب الآلي وتطبيقاته كجزء من شبكة المكتب سيسهل تطبيق مثل هذه المذكرات.

وإيجاد مذكرات شاملة ربما يستهلك كثيرا من وقتك أكثر مما يستحق. ولهذا فربما يكفي أن يقتصر ذلك على القرارات الكبرى، حيث ينبغي لك أن توثق كتابيا ليس فقط القرار نفسه، ولكن سبب القرار والمنطق الذي اتخذ بناء عليه. والاحتفاظ بطريقة التوثيق هذه والعودة لها من وقت لوقت هي الطريقة التي يمكن تتعلم منها كثيراً من الدروس الجديدة، ومعظم الناس الذين يطبقون هذا يتفاجؤون كثيرًا بالقدر الذي تغيرت به طرق تفكيرهم (مثل ما يحدث عندما يقرؤون مذكرات الطفولة).

الخلاصة: التغلب على العوامل التي تمنعك من التعلم

الأوهام التي ناقشناها في هذا الفصل هي أسباب جوهرية تقف عائقًا أمام قدرتنا على أن نتعلم كما ينبغي، من تجاربنا. والبطء في قدرتنا على أن نتعلم يمكن أن يدمر مؤسساتنا وشركاتنا في هذا العالم السريع التغير. وفي موضوع العلوم فإن المعارف الجديدة تأخذ وقتا لتغير معارف الناس (وأحيانا تحتاج إلى تغير الجيل بكامله)، بينما الموضوع مختلف في عالم المال وإدارة الأعمال فالتنافس لا يسمح بالانتظار الطويل.

ولحسن الحظ، يمكن التقليل من أثر هذه الأوهام التي ناقشناها إذا تذكرنا مخاطرها وعملنا للتغلب عليها:

- فلا تقع في فخ ادعاء الفضل لنفسك في نجاح تحقق بالصدفة. وعندما تنجح فعلا في تحقيق شيء ما، اسأل نفسك بأمانة عن الأفعال التي قمت بها وترجح أنه كان لها دور في تحقيق النجاح، وما الأفعال التي لم يكن لها أثر؟ واسأل غيرك ليمحضك النصح في ذلك.
- وتجنب التبرير عندما تفشل. فإذا ضخمت دور الحظ في فشلك، فإنك تفقد أهم إحدى الفرص في حياتك المهنية بأن تتعلم من الفشل الذي لا بد لكل إنسان أن يقابله. فعندما ترى تحليلا لقراراتك السابقة لا يعجبك، فناقش أهميتها مع من تثق به، واستعرض السيناريوهات التي وضعتها لمشاريعك المستقبلية، وقرر إذا كانت تحتاج إلى تغيير.
- خفف من أثر أوهام النظرة للماضي بتوثيق توقعاتك عندما تتخذ قراراتك المهمة، ثم قارن ما تحقق فعلا مع ما كنت تتوقعه، وفكر في ما الدروس التي يمكن أن تستخلصها؟.

وبعض هذه الخطوات البسيطة يمكن أن تعينك كثيرًا لتتعلم من تجاربك. ولكن لسوء الحظ، فإن العوائق العقلية لعملية التعلم والتي تساعدنا في المحافظة على "الأنا"، ووقوعنا في فخ النظرة الواهمة للماضي ليست وحدها التي تمنعنا من التعلم من تجاربنا وبناء الحكمة في ذواتنا.

فإلى حد كبير يبدو أن العالم يتآمر ضد التعلم. ففي كثير من الأحيان لا نتلقى أي ردة فعل مفيدة توضح لنا هل أحسنا أو أسأنا في قراراتنا، أو تكون ردات الأفعال هذه محدودة أو غير دقيقة.

ونتيجة لتلاقي عوامل الوهم التي في داخلنا والتي تحدثنا عنها في هذا الفصل، والتقييم الضعيف الذي نحصل عليه من الآخرين فإن التعلم من تجاربنا يصبح تحديا حقيقيا (ولكثير من الناس حدث نادر مؤسف).

وفي الفصل القادم سنناقش الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في التعامل ليس مع أوهامنا الداخلية فقط، ولكن أيضاً مع الطبيعة الغامضة والمضللة لأحداث العالم حولنا.

الفصل التاسع

تحسين التغذية المرتدة
IMPROVING FEEDBACK

التجربة دروسها متميزة، ولكن فواتيرها باهظة.

منا انترم

كتاب نيكد تروث آند فيلد الوجنز ١٩٠٢

في الفصل السابق ناقشنا ثلاثة عوامل رئيسة تمنعنا من التفسير الصحيح لتجارب الماضي: رغبتنا في أن نعزو الفضل لأنفسنا عندما يتحقق النجاح، وميلنا إلى تبرير أخطائنا، والنظرة المشوهة لأحداث الماضي.

وهذه في مجملها تجعل التعلم من تجارب الماضي صعبا، حتى في الأوقات التي تكون فيها الدروس واضحة وجلية. ولسوء الحظ، وكما سنرى في هذا الفصل، فإن التجربة تمدنا في العادة بدروس بعيدة عن الوضوح. ولكن، مع ذلك هناك خطوات يمكن أن نتبعها لكي نستفيد بأكبر قدر ممكن من دروس الماضي وتجاربه. ففي كثير من الأحيان تبقى نتائج قراراتنا غير معروفة. فلو وافقت على طلب قسم الأبحاث بزيادة الميزانية المخصصة لهم، على سبيل المثال، فستمر سنوات عديدة قبل أن تظهر نتائج هذا القرار، وفي كثير من الأحيان لن تستطيع أبدًا أن تحدد النتائج المتحققة. بل وربما تكون في ذلك الوقت، قد انتقلت إلى عمل آخر.

وربما تكون العلاقة بين القرار الذي اتخذته والنتيجة التي تحققت ليست بتلك البساطة التي يمكن تبينها. وهذا يجعل من الصعوبة بمكان أن تجزم بأن قرارك كان صائبا أو خاطئا، حتى لو تمكنت من التغلب على موضوع التبريرات. (وعلى سبيل المثال، لنفترض أنهم في قسم الأبحاث قد وصلوا إلى اكتشاف متميز بعد الزيادة التي قررتها لهم في ميزانيتهم، فهل تستطيع أن تجزم أن هذه الزيادة في الميزانية كانت هي السبب لهذا الاكتشاف؟ فربما كان هذا الاكتشاف سيحدث على كل حال؟)

فلكي نتعلم بشكل متسق، لا ينبغي أن ندرك الأوهام التي يمكن أن تصيبنا فقط، ولكن أيضًا نحتاج أن نحسن نوعية التغذية المرتدة التي تصلنا. وفي هذا الفصل سنناقش كيف يمكن الانتباه إلى التغذية المرتدة غير الكافية ؟ وكيف نحسنها ؟ وسنناقش أيضًا كيف يمكن أن نتعلم من التجارب حتى عندما لا نستطيع تلقي تغذية راجعة مباشرة عن أثر قراراتنا؟

ما المشكلة في التغذية المرتدة التي تصلنا؟

لكي يتحسن مستوى الدروس التي نتعلمها من تجاربنا، لابد أولا أن نتفهم ما المشكلات التي تحدث في التغذية المرتدة التي تصلنا. وبعدها يمكن أن نتأمل في كيف نتغلب على المشكلات المهمة منها.

فمعظم تجاربنا تتعرض لجملة من العوامل التي تؤثر في القدرة على استخلاص الدروس الصحيحة منها كما يلي:

- غياب التغذية المرتدة: غياب المعلومات عن بعض المواضيع المهمة.
- التغذية المرتدة المتشابكة: الصورة تتأثر بالأفعال اللاحقة التي تم اتخاذها من قبل صانع القرار أو مساعديه بعد صنع القرار الأول.
- التغذية المرتدة المشوشة: نتيجة لوجود عوامل غير متوقعة ولا يمكن التحكم فيها، - "تلوث عشوائي" يؤثر على نتائج القرار.
- التغذية المهملة: معلومات متوفرة ولكنه لم يتم الاستفادة منها بشكل كامل.

غياب التغذية المرتدة

كثير من المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة لنا ليست متوفرة. وعلى سبيل المثال، فنحن يمكن أن نعرف هل نجح المرشحون الذين وظفناهم أو فشلوا؟ ولكنا لا نستطيع – في العادة – أن نعرف ما يخص الذين تم رفضهم. فإذا كنت قد رفضت أن توظف شخصا معينا، فلن تستطيع أن تعرف كيف كان يمكن أن يكون أداؤه لو تم توظيفه؟

ولتوضيح الموضوع، لننظر للشكل رقم (١ ,٩). فلنفترض أننا في كل عام نقبل أو نرفض مجموعة من المتقدمين لوظائف التسويق باستخدام أسلوب وتنظيم معين وضع لاختيار الموظفين الذين يتوقع أن يكونوا ناجحين في عملهم. ولنفترض أنه قد تقدم مئتا طالب عمل لشغل مئة وظيفة، حيث تم قبول مائة منهم. وفيما بعد، تم تقييم أداء المائة موظف هؤلاء كما هو موضح في المحور الرأسي. ولنفترض أن خمسين منهم كانوا ناجحين وخمسين غير ذلك؟

فماذا تدل عليه هذه المعلومات فيما يخص طرق الاختيار؟ في الواقع ليس كثيرًا فنحن لا نعرف ماذا كان سيحصل لو وظفنا المائة الذين رفضناهم. فربما كان خمسون أيضًا من الذين رفضوا قد نجحوا وبالتالي فالطريقة التي استخدمت للاختيار لا قيمة لها. ولكننا - عادة - لن نستطيع أن نعرف هذه المعلومة المهمة. (لاحظ أنه يمكنك أن تحدد معدل نجاحك أقل أو أكثر بمجرد تغيير معايير النجاح).

النجاح في نهاية الأمر			
	عالي	**الخلية أ** ٥٠ موظف ناجحين	**الخلية ج** المرفوضين الذين كان يمكن أن يكونوا ناجحين المعلومات غير متوفرة
	قليل	**الخلية ب** ٥٠ موظف غير ناجحين	**الخلية د** المرفوضين الذين كانوا سيفشلون المعلومات غير متوفرة
		١٠٠ متقدم مقبولين	١٠٠ متقدم مرفوضين

القبول للوظيفة

شكل (١ , ٩). مشكلة غياب التغذية المرتدة.

تأثير التدخل من قبل العاملين: التغذية المرتدة المتشابكة

في كثير من الأوقات نقوم نحن ومساعدونا بتغييرات وإجراءات أخرى تغير من مسار الأمور ومن النتائج بحيث يكون من الصعب الحكم على القرار الذي تم في البداية وأثره.

فعندما يتبنى رؤساء الشركات بعض الموظفين بعنايتهم فهم لا يقومون فقط بتوقع نجاحهم، بل يشعرونهم أنهم يثقون بهم ويقومون بمساعدتهم في تطوير أنفسهم لكي تزيد فرصهم في النجاح.

والشركة التي تقبل مائة من مائتي متقدم لا تختارهم فقط، ولكنها تضع لهم برنامجا تدريبيا لتطويرهم. وبطبيعة الحال فهذا هو ما يمليه المنطق والمصلحة، ولكن هذا في الوقت نفسه سيشوش الصورة ويصبح من الصعب تحليل النتائج واستخلاص ما يمكن تعلمه من عملية الاختيار.

ويسمي الباحثون هذه العوامل المربكة Confounding Factors "تأثير العلاج Treatment Effect"، ومعنى علاج هنا هو أي إجراء يتم بعد صنع قرار معين والذي أمكن أن يؤثر على نتيجة هذا القرار.

وأحد أنواع "تأثير العلاج" الشائعة هو النبوءة المحققة لذاتها Self-Fulfilling Prophecy: وهو أن نتوقع حدوث شيء في المستقبل ويحدث فعلا، ليس بسبب دقة النبوءة ولكن بسبب تصرفات الشخص الذي يؤمن بهذه النبوءة. وربما يكون هذا مستحسنا، ولكن نتيجة هذه التصرفات هو التشويش وإرباك التغذية المرتدة من النبوءة نفسها.

وفي مقالة نشرت، على سبيل المثال، في مجلة بار تندرBartender magazine، تم عرض دليل إرشادي لكيفية توقع الأشخاص الذين يدفعون عمولة – إكرامية – أكثر بناء على نوع المشروبات التي يطلبونها. فمن يطلب أنواعا محددة من المشروبات وبشكل معين فهو يدفع عادة أكثر، وأما الذين يطلبون أنواعا أخرى فمن المتوقع أن يكونوا بخيلين في الإكرامية التي يدفعونها.

ولكن نادل المطعم الذي يتوقع أن زبونا سيدفع أكثر، من المتوقع أن يقدم له خدمة استثنائية أفضل. فهو ربما يرى أنه لا داعي لأن يضيع وقته مع غيره من البخلاء.

ولهذا فإن هؤلاء الذين تلقوا خدمة استثنائية يتوجهون إلى ترك إكراميات أكبر. فهل السبب هنا أنه فعلا تم التعرف على النوعية التي تدفع أكثر، أو أنها فقط بسبب الخدمة المتميزة التي وجدوها؟

أو تأمل في أثر برامج التدريب على رأس العمل، فربما يلتحق بعض من تم توظيفهم في برنامج التدريب في شركة ما، وتكون فرصة نجاحه ٥٠٪، ولكن نتيجة للتدريب تزيد فرصة نجاحه إلى ٨٠٪، ولكن الشعور الذي سيتكون لدى المسؤولين أن ٨٠٪ ممن تم قبول توظيفهم نجحوا، ولهذا سيكون من الصعب على هؤلاء المسؤولين أن يستخلصوا من هذه الإحصائيات، إذا كانت نسبة النجاح هذه بسبب:

١ - طريقة الاختيار للتوظيف ممتازة (وبرنامج التدريب لا قيمة له).

٢ - برنامج تدريب ممتاز (عوض عن النوعية العادية لمن تم توظيفهم بطريقة اختيار لا قيمة لها).

٣ - مزيج من طريقة معقولة للاختيار وبرنامج تدريبي مفيد.

وتأثير العلاج هذا لا يتم الانتباه له في كثير من الأوقات. وهذا يسبب مشكلة كبيرة لاستخلاص الدروس من التجارب. والقادة ربما لا ينتبهون أنهم أو السكرتارية لديهم يعاملون الموظف المفضل لديهم معاملة تختلف عن الآخرين.

وبعض المشرفين ربما لا يدركون أنهم يقومون بفحص نتائج أعمال مرؤوسيهم الذين لا يثقون فيهم بدقة أكثر من غيرهم، وأن هذا ربما كان هو السبب الذي يجدون بسببه أخطاء أكثر عندهم. والموظفون لا ينتبهون أحيانًا أنهم يتجنبون ذوي الإعاقة، وذوي مستوى التعليم المتدني،

وغيرهم من العاملين الذين ينظرون إليهم نظرة دونية. والنادل في المطعم ربما لا يلاحظ أنه يهمل الزبائن الذين يعتبرهم غير كرماء.

وفي دراسة كلاسيكية تمت على مدرسي المدارس الابتدائية، يتضح لنا كيف يمكن لنبوءة معينة أن تحقق ذاتها بشكل غير متوقع. فقد أَخْبَرَ هؤلاء المدرسون، بعد إجراء امتحانات معينة للطلاب، أن بعضا من طلابهم كان لديهم قدرة كبيرة للإبداع والتميز.

وفي واقع الأمر لم يكن مستوى هؤلاء الطلاب يختلف عن بقية زملائهم في ذلك الامتحان، والفرق الوحيد أن مدرسيهم أصبحوا يؤمنون أن لديهم قدرات كامنة.

ومع ذلك فقد تغير وضع هؤلاء الطلاب وأصبحوا يتفوقون على بقية الطلاب. وبطريقة أو بأخرى تمكن هؤلاء المدرسون من تحقيق هذه النبوءة التي لا حقيقة فيها. (ونحن نعرف أنه عندما يثق المدرس في طالب معين وفي مستواه فغالبا سينظر إليه أكثر، ويبتسم له، ويهز رأسه لتشجيعه وغيرها من الإيحاءات الإيجابية).

وظاهرة النبوءة التي تحقق ذاتها شائعة كثيرًا في المقابلات الشخصية المتعلقة بالتوظيف، فالذي يجري المقابلة يكون غالبًا قد كون فكرة معينة من الاطلاع على السير الذاتية، والذي يحدث أثناء المقابلة أنه يسعى للبحث عما يعزز رأيه الذي كونه مسبقا.

ففي إحدى الدراسات، أخبر الذين يُجْرُون المقابلات الشخصية (بشكل عشوائي) أن امتحانات تحليل الشخصية التي تمت على المتقدمين أظهرت أن المتقدم الذي سيجرون معه المقابلة إما ودي لطيف أو بارد. وبالفعل، بعد المقابلات الشخصية تم وصف المتقدمين بالصفات نفسها التي ذكرت لهم سابقًا مع أنها لم تكن حقيقية.

وتأثير العلاج لا يؤدي إلى تحقق النبوءة ذاتيا في كل الأحوال. فالتأثير أحيانًا يمكن أن يكون عكسيا. وعلى سبيل المثالب، فلو قال محلل اقتصادي : إن هناك أحد السندات الذي سيتم بيعه بأقل مما يستحق، فهذا التوقع من الممكن أن يؤدي إلى أن يقوم المضاربون برفع السعر. وبشكل عام، فإن النبوءات التي تحقق ذاتها منتشرة كثيرًا في مجال التجارة وإدارة الأعمال.

التغذية المرتدة المشوشة

المعلومات التي تصلنا في كثير من الأحيان تبقى قاصرة عن أن تثبت أن قرارانا كان صائبا أو خاطئا، نتيجة لعوامل غير متوقعة ولا يمكن التحكم فيها يسميها العلماء التشويش العام.

فلو كنت تنوي افتتاح مطعم للهامبرجر، مثلا، فمن الصعب أن تتوقع حصول أحداث مثل حالة طقس سيئة في العام الذي يتم الافتتاح فيه، أو صدور تقارير حكومية تنصح الناس بعدم أكل الهامبرجر، أو حدوث حالة كساد اقتصادي. ولا تستطيع أن تنسب الفضل لنفسك إذا أصبح مطعمك مشهورا بسبب بيعك تذكرة لوتري حققت مليون دولار، أو لو تم تغطيته صحفيا ؛ لأن أحد النجوم الفنيين مر به، أو لو حصل مقاطعة لمنافس قريب.

فهذه العوامل في غالبها تسبب تشويشا عاما. ووجود هذه العوامل تجعل الناس يميلون إلى تبرير أي فشل يحصل وادعاء الفضل لأنفسهم لحصول نجاح ليس لهم دور في تحقيقه.

ولكن يمكن في الوقت نفسه أن يلوم الناس أنفسهم بسبب عوامل " تشويش عام" لا ناقة لهم فيها ولا جمل، ويحرمون أنفسهم من الفضل في تحقيق نجاح تحقق بسبب بعض الحظ ولكن بكثير من المهارة.

ولو كنت ستتخذ القرار نفسه كثيرًا (التعاقد مع موظفي تسويق مثلا)، فإن أثر التشويش العام سيخف أثره على المدى البعيد على معدل نجاحك.

ولكنا نتخذ معظم قراراتنا المهمة مرة واحدة أو بالكثير مرات محدودة في حياتنا، ومهما بلغت من الحكمة فإن التشويش العام سيؤثر كثيرًا على قدرتك على استخلاص النتائج من حالة أو حالات محدودة.

التغذية المرتدة المهملة

بالإضافة إلى مشكلة نقص التغذية المرتدة، والتشويش العام، وتأثير العلاج، يعاني كثير من الناس من عدم الانتباه إلى كميات لا بأس بها من المعلومات التي كان يمكن أن تفيدهم في تقييم قراراتهم وفي تحسين جودتها مستقبلا، وربما يتلفونها. فمدير قسم الإنتاج في إحدى الشركات ذكر لنا:

"لم نعمل أبدا أي تجارب على المنتجات التي قررنا عدم إنتاجها لنرى إذا كان يمكن لها أن تنجح أم لا". وهنا أوجد تغذية عكسية مفقودة.

ثم أضاف أن الشركة التي يعمل فيها تقوم بتقييم لصيق على مستوى السوق الوطني للمنتجات التي نجحت في اختبار السوق الابتدائي فقط. ولا يحاولون أن يحددوا لماذا أخفقت بقية المنتجات في الاختبار الابتدائي. وقد تجمع لدى الشركة كمية كبيرة من المعلومات نتيجة لهذه الاختبارات الابتدائية عن كيف يفكر المستهلك. ولكنَّ جزءا من هذه المعلومات يتم تجاهله باستمرار.

والتغذية المرتدة المهملة أو التي أُسيء استخدامها شائعة كثيرًا. فنحن نعرف على سبيل المثال، استشاري تم التعاقد معه من قبل مؤسسة اجتماعية غير ربحية للمساعدة في الفوز بمنح أخرى. وقد بدأ المستشار بمحاولة لفهم الطرق السليمة لتقديم طلبات المنح. وقد رجع إلى ملفات المؤسسة ليتفاجأ بأن كل طلبات المنح التي لم يتم الموافقة عليها قد تم إتلافها (أي ما يقارب ٩٠٪ من الطلبات).

والناس-عادة- يهملون التغذية المرتدة المهمة في الحالات التي فشلوا فيها؛ لأن التغذية المرتدة من القرارات الناجحة تبدو بطريقة أو بأخرى أكثر أهمية.

وانظر إلى الشكل رقم (٩,١) مرة أخرى. فنحن نفضل أن نراجع الطلبات الناجحة (مربع أ)، (والتي تقابل في حالة المؤسسة الاجتماعية غير الربحية طلبات المنح الموافق عليها)؛ لأنها تتفق مع ميولنا ولما يؤيد وجهات نظرنا (انظر الفصل الخامس)، ولرغبتنا في أن نعزو الفضل لأنفسنا. وحتى عندما تكون المعلومات في المربعات الأربعة متوفرة، فإن الميل الفطري هو للمربع (أ)؛ لأن معظم الناس يركزون على النجاح.

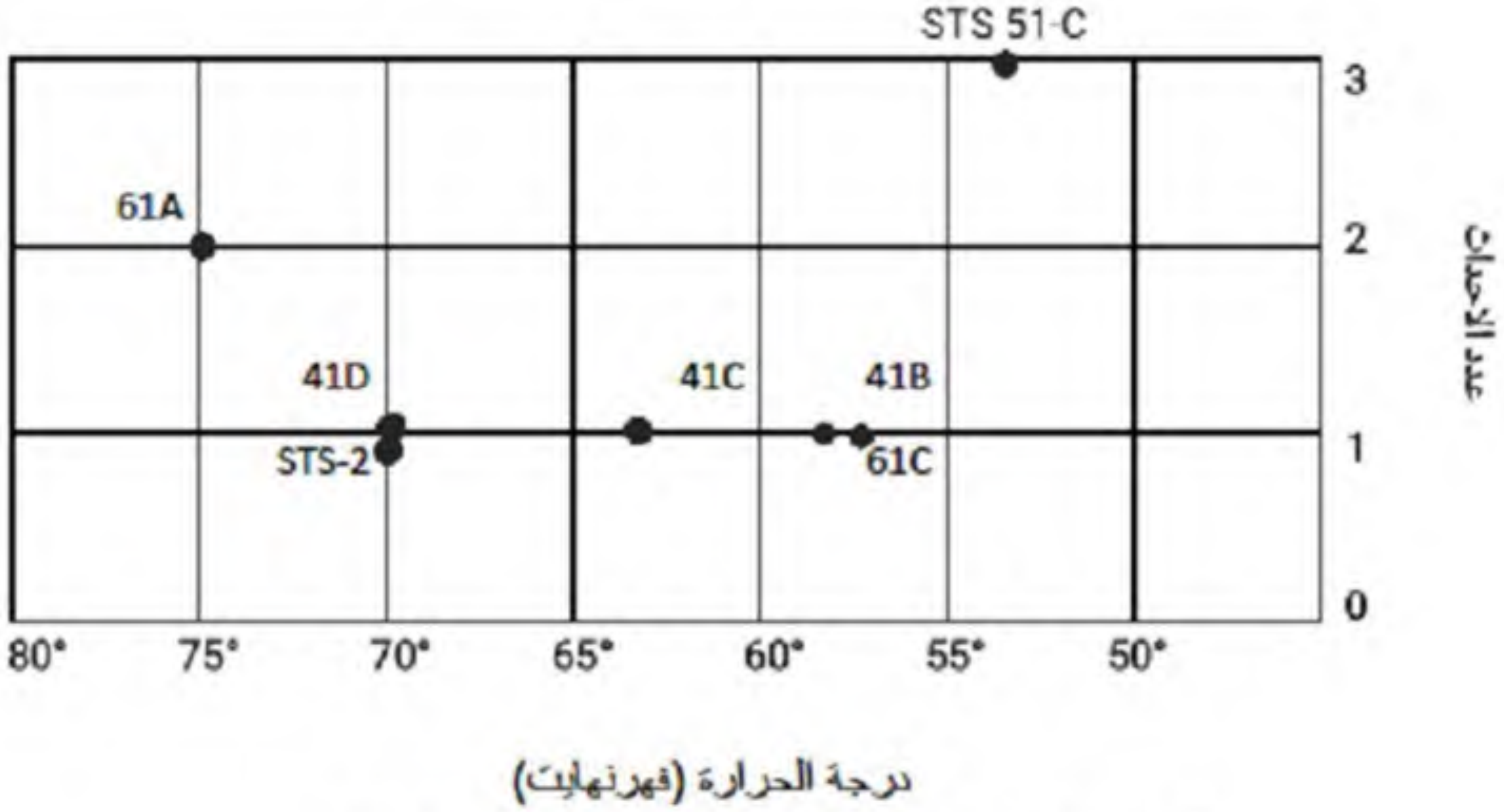
وفي الأحوال التي لا تكون المعلومات في المربعات الأخرى موجودة – أو عندما يكون هناك حاجة لبعض التحليل والتنقيب في الملفات للحصول عليها، نجد أن معظم الناس لا يتجشمون محاولة استكمالها.

وتأمل في الشخص الذي يدعي أنه يستطيع دائما ملاحظة من يلبس باروكة شعر، فهذا الشخص ربما يتذكر المرات العديدة التي لاحظ فيها ذلك فعلا. ولكنه، ربما لم يأخذ في الاعتبار كم من الناس الذين يلبسونها ولم يلاحظهم أبدًا.

وأحد الأمثلة الكارثية للتغذية الراجعة المهملة كانت تلك المعلومات عن مشكلة القطعة الدائرية في المحركات الإضافية لمكوك الفضاء تشالنجر قبل رحلته في ٢٨ يناير ١٩٨٦م. فقد قام المهندسون الفنيون بدراسة هذه القطع الدائرية بعد كل من الثلاثين رحلة السابقة لمكوك الفضاء. وفي سبعة من هذه الرحلات، تم اكتشاف تآكل واضح فيها. وكان المهندسون يشعرون أن هذا التآكل له علاقة بالجو البارد. وعندما عرفوا أن (ناسا) تنوي إطلاق المكوك على الرغم من انخفاض درجات الحرارة إلى ما يقارب الثلاثين فهرنهايت، اعترضوا على ذلك.

ولكن التغذية المرتدة الإيجابية من الثلاث والعشرين مرة التي أطلق فيها المكوك بنجاح، طمأن مسؤولي ناسا. وقد طلب من المهندسين المعترضين عمل رسم بياني لدرجات الحرارة لحظة الإطلاق للرحلات التي حصلت فيها مشاكل في الماضي، والنتائج موضحة في الشكل رقم (٩,٢).

ولم يكن كبار المسؤولين مقتنعين نتيجة لذلك. فقد حدثت مشاكل عديدة عندما كانت درجة الحرارة في السبعين درجة أو أكثر. واتفق كبار المسؤولين في ناسا وفي شركة مورثون ثيوكول Morton Thiokol (الشركة المصنعة للمحركات الإضافية) أنه "لا يوجد دليل" واضح أن برودة الطقس لها علاقة بالمشكلات التي حدثت في القطع الدائرية. وتمت للأسف الموافقة على إطلاق المكوك.

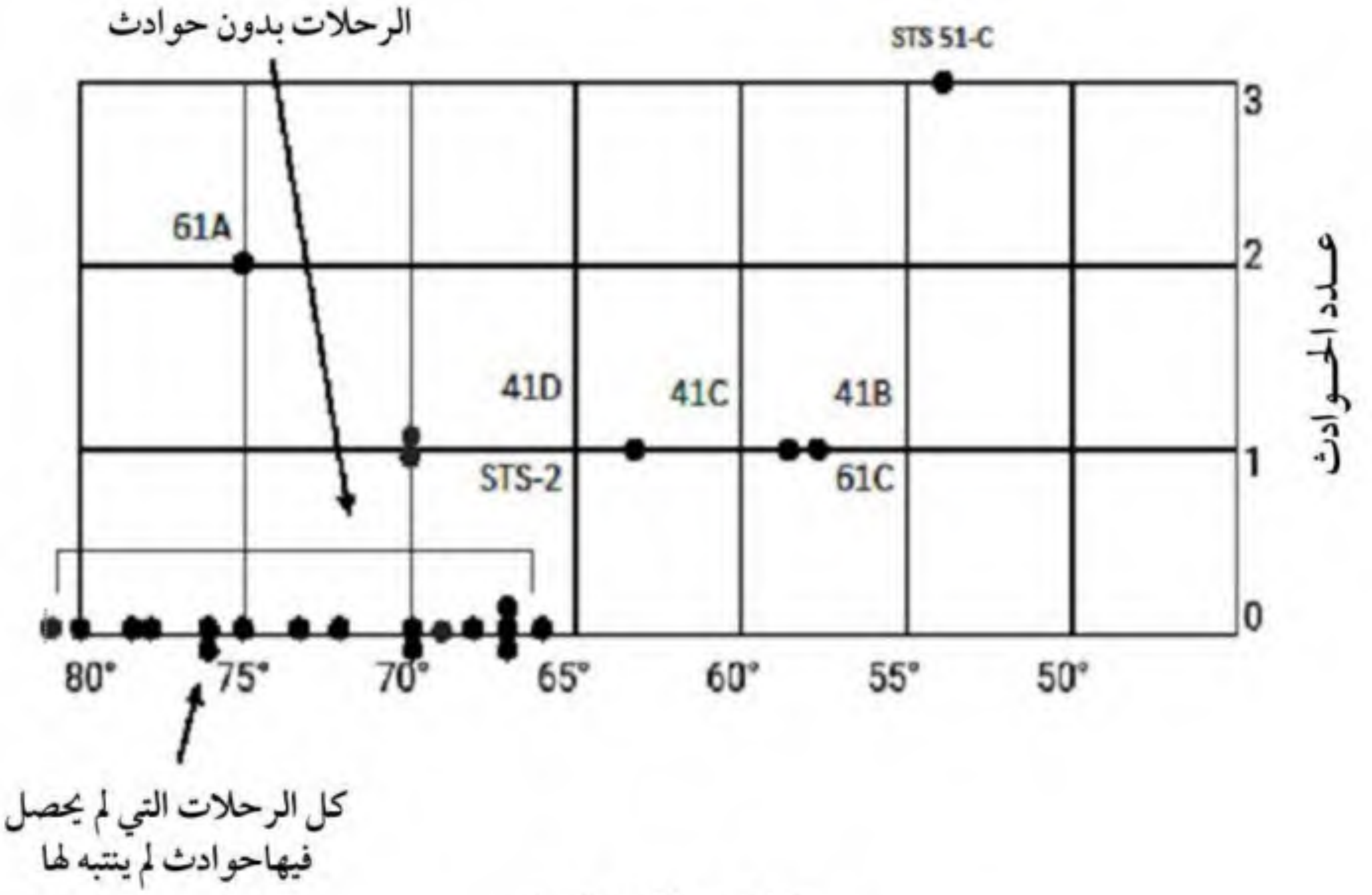


الشكل (٢ ,٩). المعلومات التي تم مراجعتها قبل إطلاق المكوك.

وقد تآكلت هذه القطع الدائرية وانفجر مكوك الفضاء، وقتل كل من كان فيه. وبمراجعة القرار الذي اتخذ بإطلاق المكوك، انظر الشكل رقم (٣ ,٩)، وهو الشكل نفسه رقم (٢ ,٩) ماعدا أنه تم إضافة درجات الحرارة عند لحظة الإطلاق لكل الرحلات التي لم يكتشف فيها تآكل للقطع الدائرية، فكل هذه الرحلات التي لم يحصل فيها تآكل كانت درجة الحرارة لا تقل عن ست وستين درجة فهرنهايت.

ولو تم التعامل مع التغذية المرتدة بطريقة صحيحة لَاتَّضَحَ أن الجو البارد يزيد بشكل كبير إمكانية تآكل هذه الأجزاء الدائرية. وكان من المهم، ليس فقط، لكبار المسؤولين أن يكونوا أكثر انتباها لهذه المعلومات، ولكن المهندسين الذين كانوا يعرفون أن المشكلة لها علاقة بالجو البارد كان ينبغي لهم أن يعدوا رسما بيانيا مشابها لما في الشكل (٣ ,٩).

وبطبيعة الحال، كان يمكن أيضًا للمهندسين الذين كانوا على قناعة كبيرة أن الطقس البارد يمكن أن يسبب إشكالات، أن يقدموا الأدلة التي تهز قناعة شركة ناسا وثقتها بنجاحاتها السابقة.



الشكل (٩,٣). النتائج الحقيقة من الرحلات السابقة.

التفكير فيما تعلمناه بشكل منظم

التفكير بشكل منظم في كيفية التعلم من تجارب الماضي هو خطوة مهمة في التخلص من مشكلة غياب التغذية المرتدة، وتأثير العلاج، والتشويش العام، والتغذية المرتدة المهملة، وغيرها من أنواع الأخطاء.

وفي التفكير فيما تعلمناه من هذه التجارب نحتاج أن نجيب عن السؤال " ماذا تعلمنا؟ وماذا يجب أن نتعلم من هذه التجربة؟ وهذا يجعلنا نكون أقرب إلى أن نصل إلى الاستنتاجات المناسبة، وتمكننا من التخطيط المناسب لنتعلم في المستقبل.

وسيكون من المفيد أن يجتمع المدير مع مساعديه أو مجموعة من المحللين مع بعضهم من وقت لآخر للتفكير سويا فيما تعلموا من تجارب الماضي.

وربما تفاجئكم المعلومات التي حصلت في الأشهر الماضية عندما تبدؤون بالبحث عنها (السوق تغير في طريقة تعامله مع الأسعار أو الشركة الفلانية بدأت بإنتاج منتج أفضل من منتجنا ... وهكذا). ولكي تتعمق أكثر، يجب أن يواكب السؤال الأساسي عما تعلمت عن مستجدات الفترة الماضية، عدة أسئلة أخرى:

١- ماذا تعلمت عن أطري الفكرية أنا شخصيا؟

٢- ماذا تعلمت عن الطريقة التي نجمع بها المعلومات اللازمة لصنع قراراتنا؟

٣- ماذا تعلمت عن الطريقة التي نصل بها إلى الاستنتاجات؟

٤- بشكل عام، هل نحن مرتاحون للطريقة التي نتخذ بها قراراتنا؟

بالإضافة إلى ذلك، هناك أسئلة يجب أن تطرح فيما يخص العوائق لعملية التعلم ومنها:

١- ما الدروس التي تعلمتها تلقائيا أثناء مسار عملي؟ وما الدروس التي تعلمتها بسبب جهود محددة لأتعلمها؟

٢- ما التغذية المرتدة الإضافية التي ستحسن من تعلمي؟ وعلى سبيل المثال، لنفترض أنني سجلت بشكل مفصل تسلسل قناعاتي، وتقديراتي، وتوقعاتي، وغيرها، أثناء عملية صنع القرار. فما المعلومات التي يمكن أن استخلصها الآن مما سجلته لكي أتعلم أكثر ما يمكن مما حصل فعلاً؟ وهل أحتاج أن أغير طريقة السجلات لأجد المعلومات التي أحتاجها مستقبلاً؟

٣- هل نستفيد بشكل جيد من المعلومات التي نسجلها بشكل روتيني (مثل المذكرات المتعلقة بالقرارات القديمة والتي نحتفظ بها في الملفات)؟ وهل أي من السجلات الموجودة الآن غير ضروري؟

٤- كم من المعلومات يمكن للمنافسين لنا أن يعرفوها عني، وعن قراراتي، أو عن الشركة لو قرروا أن يدرسوها بشكل منظم؟ وهل أهمل أي معلومات يمكن أن تكون متوفرة لهم؟ (وعلى سبيل المثال، هل تعرف رأي زبائنك الحقيقي فيك؟)

ونهاية أي مشروع ربما يكون هو الوقت الطبيعي لعمل "تحليل تعليمي". أما إذا كنت من النوع الذي يتخذ قرارات باستمرار (مثل، مسؤول القروض في البنوك، أو مدير قسم الموارد البشرية) يمكن للتحليل هذا أن يتم مرة أو مرتين أثناء العام – وربما في الوقت نفسه الذي يتم فيه المراجعة المعتادة للأداء.

وينبغي لكل المؤسسات أن تؤصل لعملية "تحليل التعلم" كجزء من ثقافة المؤسسة.

وشركة البريتيش بتروليوم British Petroleum على سبيل المثال، لديها وحدة قوية في المركز الرئيس للشركة الذي يقتصر عمله على تحليل القرارات الرئيسة التي تمت في الشركة لاستخلاص الدروس التي تفيد الشركة بشكل عام. (وسنعود لهذا في الفصل القادم).

وسيكون من المفيد لو طلبت من الموظفين لديك أن يفرغوا جزءا من وقتهم لجمع المعلومات التي تمكنكم في المستقبل من التعلم من القرارات التي يتم صنعها الآن.

ومن المهم تغيير أنظمة الشركة بحيث يتم الاحتفاظ، والتحليل، ورفع التقارير بأهم أنواع المعلومات عن القرارات السابقة. والتقارير السنوية لتقييم الأداء يمكن أن تحتوي أسئلة مثل "ما مدى استخدام الموظف لعملية تحليل القرارات السابقة؟"

والهيكل المناسب وعدد المرات التي تتم بها عملية تحليل التعلم تعتمد على الوضع الخاص بالمؤسسة وظروفها ومجال عملها، ولكن الجميع في حاجة إلى أن يحللوا ما تعلموه بشكل منتظم.

الخطأ رقم ٩

عدم التوثيق والمتابعة- وافتراض أن الدروس من التجارب ستكون واضحة أوتوماتيكيا، وبالتالي التقصير في توثيق المعلومات بطريقة منظمة لكي نتابع نتائج قراراتنا. والفشل في تحليل هذه النتائج بطريقة تظهر لنا الدروس الأساسية منها.

تصميم تجارب

هل يمكن أن نحسن التغذية المرتدة أكثر من مجرد تحسين عملية التوثيق للمعلومات وتحليلها بدقة أكثر؟ والجواب نعم، وعلى سبيل المثال، يمكننا الحصول على تغذية راجعة أفضل بتصميم بعض التجارب.

فلننظر للشكل السابق رقم(٥). فمن حيث المبدأ، يمكننا الحصول على المعلومات الناقصة فيما يتعلق بقرارات التوظيف عن طريق تصميم تجربة بحيث يتم توظيف كل المتقدمين المائتين (أو بشكل عملي أكثر، نملأ المقاعد المائة المتاحة بخمسين ممن تم قبولهم أصلا وخمسين من الذين كانوا سيرفضون).

وبهذه الطريقة، يمكننا الحصول على التغذية المرتدة كاملة لمدة عام ونستخدم نتائجها للحكم على جودة قواعد التوظيف لدينا. ولكي نتمكن أيضًا من تقييم كفاءة قواعد التوظيف -ليس ذلك فقط- وتقييم أهمية برامج التدريب "تأثير العلاج" المقدمة. يمكننا أن ندرب خمسة وعشرين من الخمسين الذي كانوا سيقبلون في البرنامج التدريبي ونترك الخمسة والعشرين الباقين دون تدريب (أو بتدريب أقل تكلفة).

ولكن هل مثل هذه التجارب تستحق الجهد والموارد؟ فأحيانا تبدو مثل هذه الأفكار غريبة. فمسؤولو أقسام إدارة الموارد البشرية يمضون حياتهم في محاولة توظيف الأفضل. ويمكن أن يعتقدوا أنهم يقصرون في واجباتهم إذا قاموا بتوظيف مجموعة يعتبرونهم أقل مستوى.

ولكن يمكن من التجربة التي نجريها هذا العام، أن نعرف مدى مناسبة القواعد التي نستخدمها في التوظيف وكيف يمكن أن نصمم أفضل منها؟ .

وبعدها يمكننا في السنوات القادمة أن نوظف بطريقة أفضل. وبمعنى آخر، فإنه إذا تم استخلاص أي نتائج مفيدة من هذه التجربة، فمعدل نجاح الموظفين الذين توظفهم باستخدام القواعد الجديدة يجب أن يزيد.

ولهذا، فنحن نقايض خسارة ممكنة مؤقتة بفائدة على المدى الطويل. وبهذا المنظور، فربما لا تكون هذه التجربة غريبة ولا سيئة. وربما تكون هناك تكلفة عالية لعمل التجربة كاملة. والقرار يجب أن يبنى على مقارنة الخسارة بالفائدة على المدى الطويل. وعلى سبيل المثال، يمكن أن تحاول توظيف عشرين من الذين كانوا سيرفضون فقط.

أمثلة من الواقع

تستخدم إدارة الضرائب IRS الأمريكية إستراتيجية مشابهة لهذا، ففي كل عام تقوم بمراجعة سجلات دافعي الضرائب الذين يغلب الظن أنهم دفعوا أقل كثيرًا مما ينبغي لهم. وإدارة الضرائب تدرك أن الأنظمة التي لديهم للتعرف على المتهربين من الضرائب ليست متقنة.

فالخبرة الموجودة لدى الناس، وبمساعدة موظفين سابقين لإدارة الضرائب والذين قاموا بتأليف كتب في كيف تتهرب من الضرائب تجعل هناك محاولات مستمرة لتفادي المراجعات الضريبية، ولكي تحاول استرداد المبالغ التي لم تدفع هذا العام ولمحاولة عمل قواعد جديدة لاكتشاف من سيتهرب من الضرائب في العام القادم تقوم الإدارة بعمل إستراتيجية ذات محورين:

أولها: متابعة نظام تم عمله بعناية لاختيار من تم اختياره للمراجعة.

والثاني: مراجعة عينة عشوائية من عائدات الضرائب.

ونظام شركات الهاتف بيل سيستم Bell System يقدم مثالا آخر لإجراء تجارب مناسبة. فكجهة وحيدة لا تستطيع قانونا أن ترفض توصيل الخدمة لطالبي الخدمة الجدد، حتى أولئك الذين يعتقد أنهم ربما يتهربون من دفع التزاماتهم المالية. ولكن الشركات يسمح لها بأخذ مقدم تأمين مالي من نسبة محددة من الزبائن لتعويض هذه المخاطرة.

ولهذا تحاول الشركات التعرف على أولئك الزبائن الجدد والذين يغلب على الظن أنهم لن يدفعوا فواتيرهم ومطالبة هؤلاء بالذات بدفع مقدم للخدمة. وأهمية هذا القرار تظهر إذا عرفنا أن هذه الشركات تتعامل مع اثني عشر مليون مشترك جديد سنويا. وقبل عام ١٩٨٤ عندما

تغير النظام، كان معدل الخسارة نتيجة عدم دفع الفواتير يتجاوز أربعمائة وخمسين مليون دولار سنويا.

وقد طلبت هذه الشركات المشورة من مختبرات بيل الشهيرة Bell Laboratories، والتي اقترحت إجراء تجربة. فقد تم إيصال الخدمة إلى مائة ألف زبون تم اختيارهم بطريقة عشوائية وبدون مقدم تأمين.

و كان هذا القرار الجريء سيكلف بالتأكيد كثيرا من المال نتيجة عدم دفع الفواتير، ولكنه من المرجح أن يؤدي إلى طرق اختيار أذكى مستقبلا.

ولكن كم سيكون أذكى؟ وهل سيكون ما يتم توفيره -إذا كان هناك أي توفير- يستحق التكلفة؟ فبعد تسعة أشهر كانت نتائج التجربة جاهزة. وتم بناء عليها إعداد أنظمة جديدة، واحدة لكل من الولايات الخمسين. وقد قدرت مختبرات بل أن الأنظمة الجديدة ستوفر ما يقارب مائة وسبعة وثلاثين مليونَ دولارٍ سنويا، ولمدة عشر سنوات. والتجربة نفسها كلفت ما يقارب أقل من عُشْرِ ذلك.

ولاحظ أن زيادة التحصيل لم يكن عن طريق زيادة مبالغ التأمين، والتخفيض لمشكلة عدم دفع الفواتير تم فقط بعملية التعرف بطريقة أذكى على الزبائن الذين يغلب الظن على عدم دفعهم ما عليهم من فواتير، بناء عل تغذية راجعة متكاملة. وشركات الهاتف لم تطلب تأمينا من زبائن أكثر، ولكن من زبائن بصفات مختلفة.

وفي مذكراته الشخصية، يقول خبير التسويق ديفيد أوجلفي David Ogilvy في ضربه مثلا لروح التجربة. فلكي يبقى متقدما خطوات على المنافسين، اتبع أوجلفي إستراتيجية أن يجرب بعض المبادرات الإعلانية غير المألوفة، غير المعتادة والغريبة، تلك التي عادة ترفض تحت القواعد المعتادة للدعاية والإعلان، والتي يتوقع الرأي السائد أنها ستفشل. وفي الواقع فإن أغلب هذه الإعلانات فشلت فعلا، ولكن القليل منها الذي نجح حقق نجاحا كبيرًا وحقق أرباحا متميزة، وأدى إلى تبني طرق إبداعية جديدة.

بالإضافة إلى أن التي فشلت كانت خسائرها محدودة، فأوجلي كان يراقب هذه التجارب بشكل لصيق ويلغي بسرعة التي يظهر عليها بوادر الفشل.

والفوائد التي تحققت باكتشاف طرق جديدة للتسويق أكثر بكثير وبوضوح من التكاليف.

والتجارب يمكن أيضًا أن تحل مشكلة التغذية المرتدة المتشابكة بسبب "تأثير العلاج". فماذا يمكن، على سبيل المثال، للنادل في المطعم أن يعمل ليكتشف إذا كانت القواعد التي يستخدمونها

لمعرفة الزبائن الذي يدفعون عمولة أكثر هي قواعد دقيقة؟ والجواب على ذلك هو أن يتم تقديم خدمة متساوية لجميع الزبائن بغض النظر عن توقعات العمولة. وهذا يمنع " تأثير العلاج". وفي نهاية المساء، ينظرون فيما إذا كان الزبائن المتوقع دفعهم عمولات أكبر قد تركوا فعلا عمولات أكثر على الطاولة. فإذا حصل ذلك فعلا، فالقواعد المستخدمة قيمة. وإلا فلا قيمة لها.

ولكن هل يستطيع عمال المطعم أن يتحكموا في أنفسهم في مستوى الخدمة التي يقدمونها؟ فربما تتأثر الخدمة التي يقدمونها، لا شعوريا، بمن يعتقدون أنه سيقدم عمولة أكثر؟ فلإجراء التجربة بطريقة علمية أكثر فلا بد من إجرائها بطريقة" التجربة المعماة".

فيمكن لأحد موظفي المطعم القدامى أن يخبر ثلاثة من العمال الأقل خبرة بالمعلومات الموجودة في مجلة البارتيندر عن صفات الزبائن الذين يدفعون عمولة أكبر. ثم يخبر ثلاثة آخرون عكس ذلك بالضبط. ثم بعد عدة ليالٍ يقارن ما تم جمعه من عمولات.

وربما تبدو عمولات المطعم موضوع مثال هامشي، ولكن هذا النوع من التجارب له أهمية كبيرة لكثير من الشركات والمؤسسات الكبيرة ؛ فخدمات الزبائن تمثل جزءا مكلفا في كثير من المجالات، وفي كثير من الشركات يوجد لديهم تصورات محددة وقوية وأحيانا خاطئة- في كيف يستغلون الموارد المحدودة في مجال الخدمة.

والتغذية المرتدة هنا ربما لا تكون واضحة ولا دقيقة. لكن إجراء تجارب بطريقة علمية جيدة – مثل الاتصال بشكل منتظم بالزبائن الذين لا يعتبرون مهمين- ربما يظهر معلومات جوهرية للشركة.

تجارب إحصائية

لنفترض أنك لا تستطيع أَوْ لاَ تريد أن تجري تجارب تتطلب عدم تطبيق القواعد الحالية. فهل هناك أي طريقة للحصول على تغذية راجعة مفيدة؟

نعم، يمكنك إجراء بعض الدراسات الإحصائية لاختبار ماذا كانت افتراضاتك واقعية؟ على سبيل المثال، لنفترض أنك تريد أن تختبر إذا كانت قواعد التوظيف لديك مبنية على أسس سليمة دون أن تلجأ إلى توظيف من لا تنطبق عليه الأنظمة.

فقواعدك الحالية تأخذ في الاعتبار خبرة المتقدم في مجال المبيعات، ومستواهم التعليمي، والانطباع عنهم أثناء المقابلة الشخصية، وهكذا. فهل هذه العوامل لها علاقة بتحديد النجاح في مجال التسويق في الشركة؟

فإذا كانت كذلك، فينبغي ألا يكون الموظفون الذين وظفتهم أفضل من أولئك الذين تم رفضهم فقط، ولكن المفروض أيضًا أن الذين حققوا الدرجات الأعلى في هذه العوامل يحققون نتائج أفضل من الذين حققوا الدرجات الأدنى في المجموعة التي وظفت. فهل حدث ذلك؟ انظر إلى سجلاتهم وتأكد.

ولن تستطيع أن تحصل على صورة كاملة لكل العوامل التي تدل على نجاح عملية الاختيار باستخدام مثل هذه الطرق الإحصائية مثل ما تستطيع عن طريق إجراء التجارب التي أشرنا إليها سابقًا. ولكن يمكن أن تكتشف أن بعض العوامل التي تعتبرها مهمة لا تفيد أبدا.

العمليات والنتائج

أحيانًا لا يمكننا الحصول على تغذية راجعة مباشرة عن نتيجة قرار ما، أو حتى لو أمكن فلن يصل في وقت ملائم لنستفيد منه. أو ربما تكون النتيجة في موضوع ما قد تمت بالصدفة (التشويش العام) بقدر نفس احتمال أن تكون بسبب القرار.

ففي هذه الحالات، ينبغي ألا تركز على النتيجة ولكن على أن تتعلم من تحليل العمليات أو الطريقة التي تم بها صنع القرار.

وفي الحقيقة، فإنه عندما تعتمد النتائج على كل من قرارك الذي اتخذته وأيضًا على الحظ، فإن التغذية المرتدة من مراجعة الطريقة التي تم بها القرار يمكن أن تكون أكثر فائدة من مراجعة النتائج. ولهذا فبالعموم، فإن المراجعة الدقيقة لطريقة صنع القرار تمثل جزءا جوهريا من طرق الحصول على تغذية راجعة عن قرارك.

وكثير من القادة لا يستطيع أن يتعلم من دراسة طرق صنع القرار وأساليبه؛ لأنهم مبرمجون لا شعوريا للحكم إيجابيا على كل من يحقق نتائج جيدة. وفكر في المشكلة الآتية:

خُيّر أحد الأشخاص بين عملتين معدنيتين لإجراء القرعة المعتادة، وفي كل منهما سيحصل على صفر إذا كان الذيل هو الأعلى وسيحصل على مليون دولار إذا كان الرأس هو الأعلى.

العملة (أ) مصممة بحيث تكون فرصة أن تنجح (الرأس أعلى) ٥٠٪،

العملة (ب) فرصة النجاح (الرأس أعلى) ٦٠٪،

وبطبيعة الحال سيختار الشخص العملة (ب). فلنفترض أن كلا من العملتين ألقيت. العملة (أ) كان الرأس أعلى والعملة (ب) كان الذيل أعلى.

هل اتخذ هذا الشخص القرار الصحيح؟

وقد طرحنا هذا السؤال على بعض مديري الشركات وطلبنا منهم أن يقيموا هذا القرار على مقياس من واحد (عمل الاختيار الخطأ بشكل واضح) إلى سبعة (عمل الخيار الصحيح بشكل واضح). وكان المعدل للمجموعة ١ , ٥.

والجواب الصحيح هو أن القرار كان صحيحا بشكل كامل. وإذا كنت لا تتفق معنا على ذلك، اسأل نفسك فيما لو تم إعادة اللعبة : أي عملة سأختار؟ وبشكل عام يختار الجميع العملة (ب)، العملة ذات الاحتمال الأكبر. وهذا يظهر أنه على الرغم من النتيجة السيئة، إلا أنهم يعتقدون أن القرار الأول كان هو القرار السليم.

ولهذا فلنركز على عملية القرار. على أي أساس يجب أن نختار العملة؟ أنت تريد العملة التي فيها أعلى احتمال للفوز. ولهذا فالعملة (ب) هي الأفضل. ولهذا فالقرار السليم يسير: اختر العملة التي تمثل أفضل فرصة للنجاح. ولكن الحظ يشوش العلاقة بين القرار الصحيح والنتيجة الجيدة.

ولنفكر في المشكلة نفسها في عالم المال وإدارة الأعمال.

تخيل أن شركتك يجب أن تختار تسويق أحد منتَجَيْنِ جديدين. وافترض أنك تعرف بشكل مؤكد أن المنتج (س) لديه فرصة ٥٠٪ للنجاح، بينما المنتج (ص) لديه فرصة ٦٠٪ للنجاح. وفي كل من الحالتين النجاح يعني الشيء نفسه وهو ربح مبلغ مليون دولار، وإذا فشل أي من المنتجين فلن تحصل الشركة على شيء، وقد قررت الشركة أن تسوق المنتج (ص). وقد فشل هذا المنتج، والمنتج (س) قام أحد المنافسين بتسويقه فيما بعد وقد نجح. فهل اتخذت الشركة القرار السليم؟

وقد عرضنا هذه النسخة المشابهة لموضوع العملة على مجموعة أخرى من مديري الشركات. وكان معدل اختيارهم على المقياس من واحد (خيار خاطئ) إلى سبعة (خيار صحيح) فقط ٤ , ٤ (مقارنة ب ١ , ٥ للعملة).

وبمعنى آخر، كان هؤلاء المسؤولون أقل وضوحا بالنسبة لصحة اختيار الخيار الثاني الذي لديه احتمال أكبر للنجاح عندما أصبحت المشكلة تتعلق بموضوع تجاري أقرب لمجال عملهم.

مع أن الشركة اتخذت القرار السليم مثل القرار السليم في موضوع العملة. وكان قرار المسؤولين في التجارب التي قمنا بها في موضوع الاختيار متأثرًا بالنتيجة التي حصلت حتى وهم يعلمون أن هذه النتيجة كانت نتيجة للحظ.

فقط عندما يستطيع المسؤولون أن يفرقوا بين العوامل الناتجة من الحظ وتلك الناتجة عن أفعالنا، عندها يمكنهم أن يقيموا مساعديهم بشكل سليم وأن يتعلموا من تجاربهم وخبراتهم الشخصية.

وبطبيعة الحال لا يمكن أن نعزل عوامل الحظ بشكل كامل – فمن المتوقع أن رئيس القسم الذي حقق قسمه نجاحا ونموا سيترقى أسرع من الآخر الذي أخفق قسمه، حتى لو كان الفرق هو بسبب الحظ بشكل كامل.

ولكن على الأقل فإن البحث في موضوع طريقة صنع القرار والتفريق بين العوامل المتعلقة بالحظ وغيرها، ستزيد بشكل جوهري من فرصة نجاحنا ونجاح شركاتنا على المدى البعيد.

وقد وجدت شركات الصناعة الأمريكية والتي تعمل في مجالات مختلفة، على سبيل المثال، أن بعض الشركات اليابانية قد أدخلت العديد من التقنيات في السوق الأمريكية بشكل أسرع – وبأشكال يحبها المستهلكون- أكثر من الشركات الأمريكية. وليس هناك ما يدعونا لأن نعتقد أن المهندسين اليابانيين أفضل من المهندسين الأمريكيين، وليس هناك شيء ملحوظ بشكل عام في تصميم الصناعات اليابانية بمنتجاتها المختلفة التي تتراوح بين آلات التصوير إلى محركات السيارات يميزها عن الصناعات الأمريكية. ويبدو أن القضية هي أن اليابانيين يقومون بتحليل منظم "لعملية" التصميم.

فقد كانوا يقضون الوقت اللازم في المراحل المبكرة من العملية لفهم إمكانات التقنيات الموجودة واحتياجات المستهلكين. ثم يصممون منتجا مبسطا أساسيا. وبعدها يقومون بتنظيم عملية تحويل هذا المنتج الأساسي إلى منتجات يمكن تسويقها، بما في ذلك القرارات المتعلقة بالتفاصيل والتي يجب عملها أثناء تطور أساليب الإنتاج، ويهتمون بهذا بنفس القدر الذي تم في عملية التصنيع الأساسية. فبهذا يكونون قد اهتموا بشكل متميز "بعملية وطريقة" صنع القرارات المتعلقة بالتصنيع.

ولنقارن ما سبق مع ما قاله لورد مانسفيلد Lord Mansfield "اتخذ قرارك بحزم، ولكن لا تقدم أي أسباب. فقرارك يمكن أن يكون سليما، ولكن يمكن أن تكون أسبابك خاطئة". فالسيد لورد ينصحك بذكاء ألا تخبر أحدا بأسبابك (أي بطريقة صنعك للقرار) ؛ لأنها يمكن أن تحرمك من ادعاء الفضل لو اتضح أن هذا النجاح هو بسبب الحظ فقط. ولا شك أن كثيرا من الناس يتم ترقيتهم بسبب النتائج الجيدة التي حققوها وليس بسبب جودة وصحة " طريقة القرارات" التي اتخذوها. ولكن في هذا الوقت الذي تغيرت فيه كثير من الأمور سيكون من الصعب متابعة التقدم في المستوى الوظيفي بتطبيق نصيحة لورد مانسفيلد.

فالناس الذين يحققون بعض خطوات النجاح بسبب الحظ فقط ويحاولون في الوقت نفسه تبرير أخطائهم، لن يستطيعوا في الغالب أن ينافسوا أولئك الذين يتعلمون بشكل مستمر عن طريق

مراجعة طرق صنع قراراتهم. ويمكن أحيانًا أن ينخدع بعض المسؤولين بمثل هذه الإستراتيجية، ولكنَّ القادة المتميزين، لديهم القدرة والإستراتيجيات التي تهزم مبدأ لورد مانسفيلد. وهم عادة يشجعون موظفيهم لإظهار، وتوثيق، ودراسة، وتطوير طريقة صنع القرار بشكل مستمر.

الخلاصة

التعلم من التجارب في العادة صعب عندما تتعامل مع بيئة لا تساعد – بمعنى، أنه لا يوجد تغذية راجعة، أو عدم وضوح نتيجة "التشويش العام" أو " تأثير العلاج". ولسوء الحظ، هذا هو بالضبط ما يعانيه معظم الناس في معظم الأوقات.

ولهذا لتحسين خبراتك، تحتاج أن:

- تحلل باستمرار ما تعلمته حديثا وكيف يمكن أن تتعلم أكثر.
- اعمل بعض التجارب لتحصل على تغذية راجعة لا تستطيع أن تحصل عليها بطريق آخر.
- لا تتعلم من نتائج قراراتك السابقة فقط، ولكن أيضًا بدراسة "الطرق والأساليب" التي أدت إليها.

الفصل العاشر

تغيير طريقتك في صنع القرار
CHANGING YOUR WAY OF DECIDING

في يوم العرض والحساب، لن نسأل عما قرأنا، ولكن عما عملنا.

توماس أ. كيمبس

كتاب ذ إميتيشن اوف كرايست ١٤٢٠

خلال فصول هذا الكتاب حاولنا أن نقدم بعض الأدوات والمفاهيم التي يمكن أن تمكن من يستخدمها من صنع قراراته بطريقة أفضل وأحسن. وهذه المفاهيم والأدوات يمكنها أن تساعد كثيرًا أي إنسان لكي يتمكن من أن يتخذ قراراته بطريقة أفضل.

ولكن خبراتنا ترينا أنه حتى عندما يقتنع القراء بجدوى هذه الدروس والنصائح الموجودة بين دفتي هذا الكتاب، إلا أن مجرد قراءة الكتاب لا تغير تصرفاتهم إلا بقدر محدود. والذين يقرؤون فقط من كتاب لا يستفيدون إلا نادرًا بقدر أولئك الذين يستعينون بمدرب أثناء عملهم، حيث يستطيع المدرب صاحب الخبرة أن يقدم نصائح محددة ومركزة على الجوانب التي يخطئون فيها.

ومع أن هذا الكتاب يحتوي الاقتراحات نفسها التي يمكن أن نقدمها لك مباشرة كمدربين، إلا أن المدرب سيعينك بالتركيز على أهم الخطوات المهمة لتحسين قراراتك الشخصية. ونحن نتمنى أن تكون النصائح الموجودة في هذا الكتاب مفيدة وأن تعينك في أن تكون قراراتك أفضل.

وفي هذا الفصل سنناقش "كيف يمكن أن نجري فحصا وتدقيقا لقراراتنا؟

وفي عملية تدقيق وفحص القرارات، ينبغي لك أن تحلل طريقة صنعك للقرارات وأن تتعرف على الخطوات الأساسية التي يجب عليك أن تتخذها لكي تتغير قراراتك جوهريا.

ولا شك أنك عندما تتمكن من تحديد الأخطاء الأساسية التي تقع فيها عند صنعك للقرارات، ستجد أن طريقة صنعك للقرار ستتحسن كثيرًا.

خطأ القرار رقم ١٠

التقصير في عمل تدقيق وفحص لطريقة صنعك للقرار – التقصير في إيجاد طريقة منظمة لكي تفهم الطريقة التي تتخذ بها قراراتك، ولهذا تبقى دوما معرضا للأخطاء التسعة الأخرى.

ابدأ بتقييم الوقت الذي تقضيه في كل مرحلة من مراحل التفكير

ابدأ عملية فحص كيفية صنعك لقراراتك بالتمرين أدناه (تمرين مراحل صنع القرار). وكما ناقشنا في الفصل الأول، فإننا نطلب من مديري الشركات الذين يحضرون ندواتنا في نهايتها أن يحددوا كم يقضون من الوقت في كل مرحلة من مراحل صنع القرار في الماضي. ثم نطلب منهم أن يحددوا كيف يرغبون أن يقسموا وقتهم في المستقبل، وكيف يتوقعون أن يفعلوا ذلك واقعيا. وهذا يعطي مؤشرا أساسيًا في كيف يرغب كل منهم أن يغير طريقة صنعه للقرار.

(وهنا ملاحظة تتعلق بموضوع القرار الجماعي، فيجب أن تحتوي مرحلة "الوصول إلى نتيجة" كل المدد التي يجمع فيها الفريق المعلومات ليزيل الاختلاف بين الأعضاء. أما مرحلة "جمع المعلومات" فتحسب فقط الوقت الذي يتم فيه جمع المعلومات وتبادل المذكرات بهدف تشجيع الفريق على الاختلاف وطرح أفكار جديدة).

تمرين لمراحل صنع القرار

	ما الجزء من الوقت الذي تقضيه في كل مرحلة	ما الجزء من الوقت الذي تنوي أن تقضيه في كل مرحلة مستقبلا
١ -إعداد الإطار		
٢ -جمع المعلومات		
٣-الوصول إلى نتيجة		
٤ -التعلم من التجربة		
	٪١٠٠	٪١٠٠

* وزع ١٠٠ درجة في كل عامود لتعبر عن توزيع الوقت الحالي والوقت الذي تنويه مستقبلًا.

وبعد استيفاء التمرين، ما العوائق التي تمنع توزيع الوقت بشكل سليم. وكيف يمكن إزالة هذه العوائق؟

وعلى سبيل المثال، هل تحس بأن هناك ضغوطا عليك للاستعجال في وضع الإطار المناسب للمشكلة قبل أن تعطي موضوع الإطار التفكير الكافي (ربما لأن رئيسك لا يفهم أهمية التأطير بشكل جيد)؟ هل لديك وقت كافٍ لجمع المعلومات؟ هل لديك مشكلة في التوثيق مما لا يمكنك من التعلم من تجاربك؟

وفيما يلي توزيع الوقت الذي وضعه مديرو الشركات الذين تحدثنا معهم. ولاحظ زيادة التركيز على مرحلة إعداد الإطار والتعلم من التجربة. وهؤلاء المديرون يذكرون أن جمع المعلومات والوصول إلى نتيجة ليست أقل أهمية، ولكن مع وجود إطار جيد فإن جزءا من هذا المجهود يمكن أن يفوض لآخرين.

المراحل	توزيع الوقت حاليا	توزيع الوقت المقترح
إعداد الإطار	٥٪	٢٠٪
جمع المعلومات	٤٥٪	٣٥٪
الوصول إلى نتيجة	٤٠٪	٢٥٪
التعلم من التجربة	١٠٪	٢٠٪

التدقيق وفحص قراراتك

بعد تقييم استخدامك للوقت، اكتب قائمة بمجموعة من القرارات التي اتخذتها حديثًا في ورقة، بما في ذلك:

- قرار واحد على الأقل حققت بسببه نتيجة ممتازة لأنك اتبعت طريقة جيدة لصنع القرار.
- قرار واحد على الأقل كانت نتيجته سيئة بسبب طريقة سيئة في صنع القرار.

اختر أحد القرارات الجيدة واستكمل نموذج تقييم القرارات في الصفحة الآتية. وفي هذا النموذج يطلب منك أن تقيم نفسك (أ، ب، ج، د، هـ) على قدرتك في تجنب كل من الأخطاء العشرة التي أوضحناها، وإذا كنت تعتقد أن بعضا من هذه الأخطاء لا تنطبق على قرار محدد، فاكتب أمامها "لا ينطبق". وفي النهاية، اكتب ما تعتقد أنها كانت المشكلة التي تغلبت عليها لصنع هذا

القرار بهذه الطريقة الجيدة. ثم، اعمل نسخة من النموذج واستكمله بقرار سيء اتخذته. وفي أسفل الصفحة، الخطأ الذي وقعت فيه والذي سبب القرار الفاشل كنتيجة لهذا.

ويمكنك الآن أن تقوم بملء استمارة تقييم القرارات الموجودة أدناه إن أحببت، ويمكنك أن تكرر فعل ذلك في قرارات شخصية أخرى إذا أردت. ولكن بعد أن تستكمل ما يقارب أربعة إلى خمسة ينبغي أن تبدأ بالإجابة عن "نموذج فحص القرارات أدناه". وربما لا تستطيع أن تجيب على كل شيء في هذا النموذج، ولذا يمكنك أن تعود وتستكمل نماذج تقييم القرارات لعدة قرارات أخرى ثم تحاول مرة أخرى استكمال نموذج فحص القرارات الشخصية بشكل كامل. وكلما زاد عدد النماذج التي تستكملها، ستكون استنتاجاتك أكثر دقة.

تقييم طريقة صنع القرار

القرار		المقارنات	
مصائد صنع القرار	**الدرجة ***	**الخاصة**	**المهنية**
١-الاستعجال في بدء حل المشكلة قبل فهمها.		٢,٦	٢
٢-عمى الأطر المختلفة لصنع القرارات.		٢,٦	٣
٣-عدم التحكم الكافي في الإطار الفكري.		٢,٧	٢,٩
٤-الثقة المفرطة في الرأي الشخصي.		٢,٥	٢,٧
٥-القرار السريع المبني على النظرة القاصرة.		٢,٧	٢,٩
٦-صنع القرار بالحدس بشكل مباشر تلقائي.		٢,٥	٢,٨
٧-فشل الرأي الجماعي.		٢,٩	٣,٠
٨-خداع النفس فيما يخص الدروس المستفادة من تجارب الماضي.		٢,٨	٢,٩
٩-عدم التوثيق والمتابعة		٢,٥	٢,٦
١٠-عدم الفحص والتدقيق في طريقة صنعك للقرارات		٢,٢	٢,٣

إذا كان قرارك صائبا فما المشكلة الرئيسة التي احتجت للتغلب عليها؟

إذا كان قرارك خاطئا، فما هو الخطأ الذي وقعت فيه؟

هل لاحظت أي أخطاء أو عقبات ليست من ضمن قائمة العشرة أخطاء الشائعة؟

* قيم نفسك هنا بمقدار نجاحك في تجنب كل من هذه الأخطاء بإعطاء نفسك درجة (من أ إلى هـ). وللمقارنة فقد وضعنا قائمة بمعدل الدرجات (باستخدام مقياس ليكرت من ٤ درجات) والتي حصل عليها ١٣٠ طالبا من طلاب الدراسات العليا في مجال إدارة الأعمال عندما قيموا أنفسهم في تجنب هذه الأخطاء أيضًا على المستوى الخاص والمهني.

والمراجعات التي تقوم بها الفرق يمكن أن تكون فعالة بدرجة كبيرة، ففريقك يمكن أن يلتقي لاستكمال نموذج مراحل صنع القرار ونموذج تقييم القرارات. ومثل هذا التمرين الجماعي يحقق فائدتين كبيرتين، فزيادة الأشخاص تعني زيادة في وجهات النظر والتقليل من التبرير.

والناس عادة يكونون متحمسين أكثر إذا كانوا في مجموعات، لعمل عمل متكامل، حتى لو كانوا مجرد شخصين فقط.

فوائد فحص القرارات الشخصية ومراجعتها

لقد طلبنا من كثير من الطلاب ومديري الشركات الذين أكملوا حضور برنامجنا الدراسي أن يعملوا فحصا وتدقيقا لقراراتهم. وكانت النتائج مثيرة للإعجاب.

نموذج تقييم القرارات

١ – اعمل قائمة بالأطر المختلفة لصنع القرارات التي عادة تستخدمها أو تفضلها.

٢ – اعمل قائمة بالقواعد الشخصية العامة Rules of thump التي تستخدمها.

٣– عدد الإستراتيجيات التي تفضلها للوصول إلى نتائج نهائية.

٤ – عدد العوائق التي تحد من قدرتك على التعلم (الداخلية منها والخارجية).

٥ – في أي مرحلة من مراحل صنع القرار تجد صعوبة أكثر؟ وما أكثر هذه الأخطاء خطورة بالنسبة لك؟)

٦ – ما الإشكالات التي تعرفت عليها وتعتقد أنك تستطيع إيجاد حلول لها بمجرد معرفتك لها؟

٧– وما الإشكالات التي تحتاج إلى جهود خاصة (تغيير طريقة تقديرك للأمور، تصحيح الطرق المستخدمة، تحليل كيفية التعلم من القرارات الجوهرية، عمل التوثيق بطريقة أفضل. وغيرها؟)

٨–هل تستطيع تطبيق هذه الجهود بنفسك، أو هل تحتاج للمساعدة (رئيسك، أو مرؤوسيك، أو غيرهم؟)

٩–أعط نفسك درجة من (أ إلى هـ) لمعدل كفاءتك في كل من عناصر صنع القرار. (وفرق بين الأمور الخاصة والأمور المتعلقة بالعمل).

طريقة صنع القرار	عمل الإطار الفكري المناسب	جمع المعلومات	الوصول إلى نتائج	إدارة المجموعات	التعلم من التجربة
____	____	____	____	____	____

١٠ –اطلب ممن يعرفك تماما أن يعمل التقييم نفسه أعلاه لك. وناقش معه أي اختلافات مهمة في جوابيكما.

ففي إحدى الحالات، على سبيل المثال، قامت إحدى رئيسات أقسام الموارد البشرية في مؤسسة غير ربحية بفحص إحدى القرارات الجيدة (لتوظيف مساعد لرئيس قسم الموارد البشرية) وقرار سيء (لتوظيف سكرتير لأحد كبار الموظفين في المؤسسة).

وقد اكتشفت كيف أنها اتبعت بشكل جيد خطوات صنع القرار عندما اتخذت القرار الجيد؟ وتعلمت كيف أنها عندما تفقد الرؤية الصحيحة لأولويات صنع القرار (عند صنع القرار السيء) يمكن أن تفشل في الاستفادة من الإطار الفكري الجيد؟ وهذا الفحص الذي قامت به أظهر لها بشكل عام نقاط الضعف لديها في طريقة صنع القرار.

ففي القرار الجيد وجدت:

- أنها فكرت في كيفية صنع القرار بطريقة ذكية. فوظيفة مدير الموارد البشرية تم إعادة تعريفها – وكان هذا لمصلحة المؤسسة – من قبل الرئيس السابق للقسم. وقد أدركت أن قرار التوظيف ينبغي أن يبنى على مواصفات الرئيس السابق وليس على ما هو موجود في الوصف الوظيفي المكتوب.
- وتم عمل الإطار بشكل جيد. ففي بداية عملية صنع القرار أخذت في الاعتبار أهمية أن يدرك الموظفون أن لهم الحق في تحسين وضعهم بحيث يكون لهم فرصة للترقية، وأنه سيتم التعامل معهم ومع طلباتهم بعدالة.
- وقامت بجمع المعلومات بطريقة جيدة، وأخذت في الاعتبار ألا تكون ثقتها في معلوماتها أكثر مما ينبغي. وإدراج أهمية أن تبدو العدالة واضحة في الإطار ساعدت في الوقاية من الثقة الزائدة في النفس والمعلومات. ومع أنها كانت تعرف المتقدمين، إلا أنها صممت بدقة مواصفات الوظيفة وطلبت من زميل في جزء مختلف من المؤسسة بعمل المقابلات الشخصية لأفضل أربعة متقدمين.

ولهذا فقد صممت نظاما مرتبا للاختيار. واستخدمت قاعدة تحديد مستوى بحيث يتم استبعاد أي متقدم تكون نتائجه ضعيفة في أي من أربعة عناصر رئيسة.، وبذلك تم اختصار عدد المتقدمين من اثني عشر إلى أربعة. ثم وبعد المقابلات الشخصية استخدمت مقياسا بنقاط معينة باستخدام نموذج طولي شخصي، لعمل الخطوة الأخيرة واختيار المرشح.

وبالنسبة للقرار السيء، فقد بدأت بالطريقة نفسها. فقد عملت إطارا لصنع القرار بطريقة جيدة، بحيث يكون هناك تركيز على اختيار مرشح يقوم بإدارة المكتب بطريقة سلسة.

ولكن في مرحلة جمع المعلومات، بدأت تعاني من فقد السيطرة على الإطار. فقد طلبت نصيحة (وهذا من الحكمة) أحد المساعدين الإداريين في القسم – ممن سيكون من زملاء السكرتير

الجديد. وقد أشار هذا المساعد أنه لا يوجد إلا متقدمة واحدة فقط ذكرت في طلبها أن هدفها المهني أن تكون سكرتيرة في المستقبل.

وأبدى تخوفه من أن المتقدمين الآخرين المؤهلين ربما لا يستمرون في عملهم كثيرًا. وعندها فسيضطر هذا المساعد الإداري إلى أن يكلف بالمساعدة في التعاقد مرة أخرى وتدريب السكرتير الجديد.

ولم تكن مديرة الموارد البشرية مقتنعة كثيرًا بالمرشحة التي ترغب أن تكون سكرتيرة، ولكنها سمحت لهدف المساعد الإداري – بأن يتم توظيف سكرتير لا يستقيل– بأن يصبح الهدف المسيطر على الإطار الفكري للقرار.

وعندما بدأت بالتأكد من التوصيات المختلفة للمتقدمين، سألت الأسئلة التي تؤكد رأيها بأن كلا من المرشحين الثلاثة يمكن أن يقوم بالعمل بشكل جيد. وفيما بعد، تتذكر أن الرؤساء السابقين كان يظهر عليهم عدم الحماس بالنسبة للمرشحة المفضلة لدى المساعد الإداري عندما سئلوا عن حسن علاقتها بزملائها في العمل، وعن مدى قدرتها على تحرير خطابات. ولكنها لم تدقق أكثر في هذه الجوانب، واختارت أن تتجاهل ما يمكن أن يكون رأيا مخالفا لتوجهها.

وقد ترك الرئيس الذي ستعمل معه السكرتيرة القرار النهائي في التوظيف لمديرة قسم الموارد البشرية والمساعد الإداري. وبدلا من اللجوء إلى أسلوب منظم لصنع القرار النهائي، استسلمت رئيسة قسم الموارد البشرية لوجهة نظر المساعد الإداري. ووقعت في نوع من أنواع تفكير المجموع وهو كما تتذكر لاحقًا: "احتفظت بوجهة نظري رغبة في تجنب الاختلاف".

وقد تم توظيف خيار المساعد الإداري. ولكن مستوى أدائها كان سيئا. وبدأت في نزاع مع الآخرين بمن فيهم المساعد الإداري نفسه، وكانت قدرتها في تحرير الخطابات ضعيفة.

ولو تأملنا في هذا القرار فسنلاحظ كيف أن تفكير المجموع يمكن أن يحدث حتى في مجموعة مكونة من اثنين فقط – وأنه يمكن أن يسبب إشكالات حتى عندما يكون الذي يطرح الرأي غير المناسب وغير الناضج، أقل رتبة من بقية أعضاء الفريق.

وربما لا يكون ذلك سبب خطورة كبيرة في كثير من المؤسسات، ولكنه كان اكتشافا مهما لرئيسة قسم الموارد البشرية في هذه المؤسسة غير الربحية، حيث يحدث مثل هذا كثيرًا.

وقد أظهرت عملية تدقيق وفحص القرارات لرئيسة القسم هذه أنه كان لديها ضعف في طريقة التفكير في صنع القرارات، وفي قولبتها، وفي أن تسأل الأسئلة التي تخالف توجهاتها، وفي طريقة التعامل مع قرار المجموع.

المؤسسات التي تقوم بفحص وتدقيق قراراتها

المجموعات والمؤسسات يجب أن تقوم بتدقيق وفحص قراراتها، أيضًا. وقد قامت فعلا بعض المؤسسات بعمل نظام مؤسسي لتدقيق وفحص القرارات. فنظام الشركة البريطانية للبترول والذي تحدثنا عنه في الفصل السابق نظام متميز.

فلديهم قسم منفصل في المركز الرئيسي في لندن يقوم بالتقييم لكل المشاريع التي تمت. ولديهم مرونة كبيرة في اختيار القرارات التي يفحصونها (وبطبيعة الحال يقومون عادة بالتركيز على القرارات الكبيرة، التي يكون لها آثار كبيرة). وهناك رئيس لهذا القسم وأربعة مساعدين ويكون ارتباطهم مباشرة بمجلس مديري الشركة.

ويقوم هذا القسم بتقييم ستة مشاريع سنويا فقط، حتى لا يتم تجاوز قدرة هذا القسم على استيعاب القدر الكافي من المعلومات، كما يذكر فرانك آر جوليفر Frank R. Gulliver، أحد المؤسسين لهذا القسم، في عام ١٩٨٧ في إحدى المقالات المنشورة في مجلة هارفارد بيزنس.

ولا يقوم هذا القسم باختيار المشاريع التي يدرسها فقط، ولكن يقوم بمسؤولية توصيل النتائج التي يصلون إليها إلى كامل أنحاء الشركة.

وبإنشاء هذا القسم المستقل عن الإدارة التنفيذية، شجعت الشركة البريطانية للبترول عملية فحص القرارات بطريقة موضوعية. (فلو طلب منك رئيسك أن تقوم بعمل فحص وتدقيق، فسيكون لديك غالبًا أسباب ألّا تكون صريحا كثيرًا). ويقوم أعضاء هذا القسم بعمل المقابلات الشخصية بشكل ثنائي. فأحدهما يطرح السؤال، والآخر يراقب من تتم المقابلة معه (لملاحظة أي دلالات على عدم الصراحة أو وجود أي شكوك).

ونظام فحص وتدقيق القرارات وفر على الشركة البريطانية للبترول عشرات الملايين من الدولارات. وعلى سبيل المثال:

فدراسة تمت على مصنعين لتحويل الغاز الطبيعي أظهرت أن أحد المصنَعَيْنِ تم إنشاؤه بتكاليف أقل من المرصود وفي زمن أقل (في أستراليا) ولكن أرباحه كانت ضعيفة، ومصنع آخر تم الانتهاء منه بزيادة في التكاليف عن المرصود وبتأخر سنة (في روتردام) ولكن أرباحه كانت عالية. وقد أظهر التدقيق وفحص القرارات أن الشركة تحتاج طرقا أفضل لتقدير الاحتياجات في الأسواق المختلفة حول العالم.

وأظهرت الدراسات أنه كانت هناك خسائر كبيرة تتم لأن مديري المشاريع كانوا يوافقون على ميزانيات منخفضة وغير واقعية. ولهذا تبنت الشركة طرقا أفضل في تقدير التكاليف.

وبينت الدراسات أيضًا أن مخاوف كبار المسؤولين من ارتكاب أخطاء جسيمة في موضوع الاستحواذ على شركات أخرى، هي مخاوف مُبالَغ فيها. وعلموا الشركة أهمية أخذ الوقت الكافي لتقدير المخاطرة بشكل أكثر دقة.

وأظهرت الدراسات أيضًا أن الشركة كانت تخسر ملايين الدولارات؛ لأنها لم تكن تقيم قدرات المقاولين بالقدر الكافي قبل إبرام العقود معهم. وقد أدى ذلك إلى قرار الشركة بعمل وحدة مستقلة لتقييم المقاولين.

وسواء كنت تدير منزلك أو تدير إحدى كبريات الشركات في العالم، فإن فحص وتدقيق قراراتك يمكن أن يحسن كثيرًا في جوانب عديدة من حياتك.

استخلاص النتائج التي تخصك

وبدلا من أن نختم هذا الكتاب بقائمة لأهم الدروس التي تعين على صنع القرار، نقترح عليك أن تكتب أنت قائمة لأهم الدروس التي تهمك بناء على فحص وتدقيق قراراتك.

فمجرد استخدام طرق صنع القرار العامة التي تضمنها هذا الكتاب وحدها، سيؤدي غالبًا إلى نتائج محدودة وستحل جزءا محدودا فقط من المشكلات التي تعانيها. ولكن، إذا حورتها لكي تناسب احتياجاتك، فستجد أنها يمكن أن تكون ذات أثر كبير.

فمن فحصك لقراراتك، اعمل قائمة لثلاثة إلى سبعة من أهم العوامل التي يمكن أن تحسن طريقة صنعك للقرار. وحاول أن تطبق هذه العوامل التي في القائمة في ستة الأشهر إلى الاثني عشر شهرا القادمة. ثم اعمل فحصا وتدقيقا آخر لقراراتك بعد عام تقريبا. فإذا كانت النتائج مازالت دون الطموح، فاستمر في المحاولة. فكما أن قضاء نهاية أسبوع في معسكر لكرة التنس لن يمكنك من أن تكون بارعا في لعبك، فإن فحصا وتدقيقا واحدا لن يمكنك من تلافي كل الأخطاء. ولكن عملية الفحص والتدقيق المتكرر من فترة لفترة، والتي يتبعها تغييرات منضبطة، لابد أن تؤدي إلى نتائج متميزة.

وربما تكون هناك بعض المشكلات التي لا تستطيع حلها لأنها تتعلق بالمؤسسة أو الشركة التي تعمل فيها، وهذا صعب بطبيعة الحال. والوضع المثالي، هو أن تكون المؤسسات حريصة أن تتعلم وأن تقبل وقوع بعض الأخطاء، مادام أن من يقع في هذه الأخطاء يتعلمون من أخطائهم لكي يتمكنوا من تحسين طرقهم. وفي قصة مشهورة، أن أحد المسؤولين قابل - مكتئبا- توماس ج واتسون Thomas J Watson مؤسس شركة آي بي إم IBM بعد أن ارتكب خطأ كلف الشركة

عشرة ملايين دولار، قائلا له: «تفضل وافصلني من العمل، فأنا أستحق ذلك». فكان رده عليه: «كيف أفصلك؟ وقد صرفت عليك للتو عشرة ملايين دولار لأعلمك».

وكثير من المؤسسات والشركات لا تدار بمثل عقلية واتسون، بطبيعة الحال، ولا نستطيع أن نجعلها تدار بمثل هذه الطريقة، ولكننا نستطيع استخدام ما لدينا من قدرة وتأثير لندفعهم في الاتجاه الصحيح. وبالتركيز على الأساليب والطرق التي يستخدمونها واقتراح طرق لتحسينها يمكن في كثير من الأحيان أن توجد تغييرات مهمة للأفضل مع مرور الوقت.

إلى قرارات أفضل

وزبدة الموضوع: ابدأ بتطبيق طرق صنع القرار بطريقة أفضل الآن، بأي طريقة تستطيع. تقول الحكمة الصينية:

أنسى ما أسمع.

أتذكر ما أرى.

أعرف ما أعمل.

فإذا لم تغير طريقتك في صنع القرارات، فهناك احتمال كبير أنك قد أضعت وقتك في قراءة هذا الكتاب. وفي حكمة أمريكية جمعت المعنى الذي تحكيه الحكمة الصينية ولكن بكلمات أقل:

مارسها أو ستفقدها Use it – or Lose it .

الخاتمـة
EPILOGUE

التفكير في طرق التفكير الطريق إلى الإدارة في التسعينيات؟

غالبية المعلومات التي في هذا الكتاب مبنية على فرع جديد من فروع العلوم يسمى "علم الإدراك Cognitive science" أي العلم المتعلق بطريقة عمل العقل. والعديد من الدراسات الحالية الهامة تظهر أن المسارات الإدراكية تعني أكثر بكثير من مجرد صنع قرارات بطريقة أفضل. ونحن نعتقد أن الاهتمام بهذا العلم ربما يكون أهم طريق يفيد في النجاح في الإدارة مستقبلا.

النظرة الإدراكية The Cognitive View

ما المجال الإدراكي؟ أولم يكن علماء النفس دوما يقومون بدراسة كيف تعمل عقولنا وتفكر وتفهم هذا العالم من حولنا؟ والجواب هنا إلى حد ما هو نعم، ولكن علم الإدراك يضيف بعض الجوانب إلى علم النفس، مثل الذكاء الاصطناعي وعلوم الأعصاب.

وبإضافة طرق ومفاهيم أكثر دقة أمكن أن يتحقق نتيجة لذلك فَهْمٌ أكثر لموضوع التفكير المعقد، ومنها كيف يتم صنع القرارات؟ وثمار هذه المفاهيم تظهر جزئيا في هذا الكتاب. وعلى سبيل المثال، فإن الفهم العميق في موضوع اللغة وطرق التواصل أدى إلى تطور مهم في موضوع "التعرف على الكلام". وبرامج الذكاء الاصطناعي الآن تقلد الخبراء في مهام معينة مثل، تصميم برامج الحاسوب، إصلاح محركات السيارات، وتشخيص بعض الأمراض الطبية.

وفهمُ كيف يفكر الإنسان – سواء عندما نفكر بشكل صحيح أو بشكل خاطئ- مهمٌ كثيرًا في الوقت الحاضر.

وأحد التحديات للمؤسسات في الوقت الحالي هو " إدارة عملية التركيز"، أي التحكم في المجال الذي نوجه إليه تركيزنا (وتركيز غيرنا من أصحب المهن المختلفة) لتحقيق النتائج التي نرغب.

وبطبيعة الحال فليس بمقدورنا توجيه الموارد الفكرية الكافية للتعامل مع كشركات بيع السيارتل المعلومات التي تتزايد في هذا العالم بشكل كبير. ولكن فهمنا الذي يتنامى لطرق التفكير يمكن أن يعيننا للاستخدام الحكيم للكمية المحدودة من التركيز الذي نستطيع توجيهه للمشكلات المختلفة.

ونحن واثقون أن أصحاب المهن المختلفة في المستقبل سيستخدمون الاكتشافات التي يتوصل إليها علم الإدراك، وأن الطرق الإدراكية يمكن أن تكون الطرق الرئيسة للتعامل مع مشاكل التجارة وإدارة الأعمال في العقد القادم.

وعندما نستطيع فهم كيف ينجح التفكير الجيد وكيف يتم ارتكاب الأخطاء، يمكننا أن ندير الكميات الكبيرة من المعلومات التي تحاصرنا والتعقيدات الكبيرة في عالم التجارة وإدارة الأعمال في هذا العصر الجديد.

وستضع التقنيات الحديثة، والتنافس العالمي، والضوابط البيئية، قيمة كبيرة لمرونة الفكر ودقة القرارات. وما يعتبر أسلوب إدارة جيد في عالم اليوم ربما لا يكون كذلك غدا. ففي عالم المعلومات الحالي، سيكون الذي يفوز في مضمار السباق ليس الأقوى، ولكن الأسرع في قدراته الإدراكية.

وفي كل عقد من الزمان، يمكن أن يعزى التحسن في مجال الإدارة إلى أفكار رئيسة محددة. (انظر الجدول رقم ١٠). ففي بداية القرن العشرين، كانت حركة "الإدارة العلمية" تدعو إلى اتباع طرق تحليلية.

وابتداء من عقد الثلاثينات، ركزت "حركة العلاقات الإنسانية" على الحاجة إلى فهم سيكولوجية العمل. وبعدها، وابتداء من الاحتياجات اللوجستية المعقدة للحرب العالمية الثانية، توجهت " حركة الأبحاث الميدانية" إلى استخدام طرق إحصائية رياضية، بما فيها تطبيقات أول كومبيوتر إليكتروني، لإيجاد حلول في مجال التجارة وإدارة الأعمال.

وفي فترة الخمسينيات، وجزئيا كردة فعل على محدودية النظرة الناتجة عن الأبحاث الميدانية، بدأ أنصار "تحليل الأنظمة" بالنظر إلى المؤسسات بشكل تكاملي.

جدول (١٠). نماذج الإدارة عبر عقود الزمن.

نماذج الإدارة عبر عقود الزمن

١- الإدارة العلمية (في بداية القرن التاسع عشر)
القواعد العامة لكفاءة العمل
المؤسسات التي تتجنب الصدام مع الآخرين
نشوء الهندسة الصناعية

٢- العلاقات الإنسانية (ابتداء من عقد الثلاثينات)
أبحاث هوثورن Hawthorne في شركة الكهرباء الغربية.
علم نفس العمل والتحفيز
الإدارة الجماعية وإثراء العمل

٣- بحوث العمليات (ابتداء من عقد الأربعينات)
احتياجات الحرب العالمية الثانية وبدء الكومبيوتر
النماذج الكمية للمشكلات التنظيمية

٤- تحليل النظم (ابتداء من عقد الخمسينات)
الجوانب الإليكترونية (بناء أنظمة المراقبة)
التركيز على ديناميكية التواصل

٥- التنظيم الإستراتيجي (في الستينات والسبعينات)
التنويع وتظافر الجهود
إعادة توزيع الموارد وإعادة الهيكلة

٦- الإدارة اليابانية (الثمانينات)
أنظمة مراقبة الجودة التي تشمل الموارد البشرية
توجهات جديدة لإدارة المخزون والتصنيع

٧- التوجهات الإدراكية (التسعينات)
التركيز على كيف يفكر الإنسان
التعرف على الأخطاء الناتجة عن التعامل مع المعلومات
استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي

وفي الستينيات والسبعينيات بدأ "التخطيط الإستراتيجي": أولاً بشكل تخطيط محاسبي وتقديرات مستقبلية، ثم في شكل إدارة إستراتيجية.

ثم في فترة الثمانينيات أدت زيادة التنافس إلى وجود " حركة تعلم من اليابان"، والتي – ويا لَلعجب– أدت إلى استعادة قواعد الإدارة التي تعلمها اليابانيون من الولايات المتحدة قبل ظهور حركات العلاقات الإنسانية والبحوث الميدانية.

وكل هذه الحركات مازالت تقدم لنا العديد من الدروس. ولكن لكي نتمكن من التقدم للأمام لتحقيق التميز والنجاح في مجال التنافس مع الآخرين، لابد لنا من أن نفهم بطريقة أفضل طرق التفكير. والنظرة الإدراكية يمكن أن تعيننا في تحقيق ذلك.

خاتمة المترجم

الأخطاء الشائعة في طريقة صنع القرار وأمثلة من الواقع

قام المؤلفان كما رأينا بتلخيص أهم الأخطاء التي تحدث في طريقة صنع القرار وأكثرها شيوعا في عشرة أخطاء. وقد تناولا في كل فصل من الكتاب أحد هذه الأخطاء. ولو تأملنا لوجدنا أن هذه الأخطاء شائعة في شتى أجزاء طرق صنع القرارات التي نتخذها، ومن المفيد جدًا أن نتبين كيف يمكن أن ننتبه لهذه الأخطاء ونتجنبها وبالتالي يمكن أن تكون طريقتنا في صنع القرار مبنية على أسس سليمة، وهذا سيمثل أفضل خطوة يمكن أن تؤدي لصنع القرارات السليمة.

وفيما يلي نستعرض بعضا من المظاهر التي نراها في مجتمعاتنا والتي تمثل أمثلة محلية وتجارب واقعية نراها بين الفينة والفينة، تمثل في مجملها صورة من صور بعض هذه الأخطاء التي تناولها الكتاب:

البدء في حل المشكلة قبل فهمها

وهذا يحصل بالبدء في محاولة جمع المعلومات والوصول إلى استنتاجات قبل أخذ الوقت الكافي لفهم لُبّ المشكلة أو التفكير أولا في الطريقة الفضلى لصنع القرار في مثل هذه المشكلة.

وهذه إحدى الأخطاء الشائعة التي توجد بكثرة في حياتنا والتي تؤثر كثيرا سواءً على المستوى الشخصي والأسري أو على المستوى العام، في المؤسسات والشركات وأماكن العمل المختلفة، ويمكن أن نذكر بعض الأمثلة فيما يلي:

العمل في المستشفيات وتأثير العمل المرهق

يذكر لي أحد الزملاء الذي يعمل رئيسا لقسم الجراحة في إحدى كليات الطب أنه تأتيه شكاوى من الأخصائيين الذين يعملون معه في القسم تجاه بعض الزملاء الآخرين في القسم أو بقية

الفريق الصحي مثل التمريض، وكان هذا الزميل من أهل الخبرة والدراية وممن مر بتجربة طويلة في مجال الإدارة والقيادة.

يقول هذا الزميل: لاحظت أنه في أحيان كثيرة لو تأملت في سبب الشكوى لوجدت أن سببها يختلف عما هو ظاهر، فأحيانا يكون السبب الحقيقي هو أن مقدم الشكوى من الأخصائيين يمر بمرحلة إرهاق شديد نتيجة لكثرة المناوبات والعيادات والعمليات وغيرها، وأنه لم يعد لديه للصبر منزع، ونتيجة لهذا فإن أقل خلاف أو تصرفٍ يسيرٍ يمكن أن يثير غضبه وامتعاضه.

يقول هذا الزميل: ولهذا فالحل الذي أتبعه بعد إدراك هذا الوضع هو محاولة التعامل مع هذا الإرهاق الذي يتعرض له هذا الزميل، بإعطائه إجازة لعدة أيام مثلا، والعادة أنه بعد حل مشكلة الإرهاق وعودة الزميل لعمله بعد قضاء أيام من الراحة، تجد أن الشكوى قد انتفت الحاجة إليها، وحُلَّت المشكلة بالتالي.

ضغوط العمل وأثرها على الأسرة

عندما يأتي الرجل إلى منزله، بعد يوم شاق في عمله، وبعد تعرضه لمضايقات سواء من رئيسه أو زملائه أو غيرهم، فإن هذا ينعكس على تصرفاته في المنزل، فربما ينتقد نوع الطعام الذي تم إعداده في المنزل، أو يستجيب بفظاظة للطلبات المعتادة في المنزل، والزوجة الواعية تعرف أن المشكلة هنا ليست في نوع الطعام ولا في طلبات المنزل، ولكن المشكلة تعود للوضع النفسي الذي قدِمَ به إلى المنزل، وأن كل الذي يحتاجه الأمر هو فترة من الهدوء والتفهم والدعم النفسي، أما إذا لم تنتبه الزوجة لمثل هذا، واستمر السجال والجدال حول الطعام أو الطلبات، فإن هذا قد يكون بداية لإشكالات عديدة أسرية، كان يمكن تجنبها. ففهم المشكلة هنا، وأنها تتعلق بمشكلات العمل، وليست بأمور المنزل، ستغير جذريا مسار الأمور، وطريقة التعامل معها.

العمى الناتج من استخدام الأطر المختلفة لصنع القرارات الخاطئة للقرار

التوجه لحل المشكلة الخطأ، لأنك تصورت إطارا فكريا خاطئا للقرار، بدون التفكير الكافي وإدراك الأهداف المهمة للموضوع، وبالتالي عدم الانتباه لأفضل الخيارات أمامك، أو عدم الاهتمام ببعض الأهداف المهمة. فالإطار الفكري هو مثل النافذة التي ننظر بها للخارج، فنافذة المنزل مهما حاولنا عند تصميمها أن نختار لها أفضل موقع وأفضل إطلالة على الخارج لا يمكن أن ترينا الخارج بشكل كامل، ولهذا فنحن نجتهد في أن تكون في الموقع الذي يعطينا أفضل إطلالة ممكنة. كذلك

الإطار الفكري الذي نستخدمه عند محاول التفكير في موضوع ما وصنع القرار بخصوصه، فهو ضرورة لأننا لا نستطيع أن نأخذ في الاعتبار جميع الجوانب والمعلومات والاعتبارات المتعلقة بكل موضوع، فلهذا يلجأ العقل البشري إلى استخدام أطر فكرية تعينه على التعامل بواقعية مع هذا الكَمّ الهائلِ من المعلومات والجوانب المختلفة، واختيار إطار معين للمساعدة في صنع القرار.

الإطار الفكري الذي يستخدمه زملاء العمل

وعلى سبيل المثال يمكن أن يكون الإطار الفكري الذي يتعامل به الزملاء في القسم أو الكلية أوغيرها أحد أطر عديدة فيمكن أن يكون الإطار هو إطار المباراة الرياضية بمعنى أنه لابد أن يكون هناك غالب ومغلوب، فلكي يفوز أحد الطرفين لا بد أن يخسر الطرف الآخر، ويمكن أن يكون الإطار الفكري هو الإطار الأسري بمعنى أن كل أعضاء الفريق أو القسم يمثلون أسرة واحدة يسعون كلهم لكل ما يهم الجميع ؛ لأن أي فوز هو فوز للجميع وأي خسارة هي خسارة للجميع.

الإطار الفكري الخاطئ في أحد أقسام الجراحة

وعلى سبيل المثال فقد كان الجو العام في أحد أقسام الجراحة يتسم بالتنافس الشرس بين الجراحين مما أدى إلى تنافر بينهم وإلى عدم استفادة بعضهم من خبرات الآخرين، وإلى فقدان البيئة الإيجابية التي يمكن أن يستعين بها كل منهم في الأوقات الصعبة، وكان أي لقاء علمي لنقاش الحالات الصعبة أو حتى المضاعفات بمثابة مباريات في الهجوم والهجوم المضاد وتصفية الحسابات فيما بينهم.

ولو تأملنا لوجدنا أن المشكلة هنا تكمن في الإطار الفكري المستخدم المبني على المعادلة الصفرية أو مبدأ الغالب والمغلوب. بينما كان الوضع في قسم آخر – في مستشفى ليس بعيدا عن الآخر – مختلف تماما، فالتعاون بين الجراحين هو السائد وقد تجد حالة مريض واحد يتعاون الجميع في تشخيصها وعلاجها وتجد أن الاستعانة ببعضهم البعض أثناء العمليات الجراحية سلسة ومعتادة فالشعور أنهم مجموعة واحدة وأن كل نجاح يتحقق هو نجاح لهم جميعا وأي خلل هو مسؤوليتهم جميعا. إن التنافس في الأداء ليس بينهم كأفراد ولكن بينهم كمجموعة مقارنة بالمؤشرات المحلية وحتى العالمية.

إطار الغالب والمغلوب في الأسرة

ومثال آخر يتعلق بالإطار الفكري السائد داخل الأسرة والذي يؤثر كثيرا في التعامل مع الأحداث داخل الأسرة وبالذات في حال الاختلاف بين الزوجين. فإذا كان الإطار هو إطار الغالب والمغلوب وهذا هو ما نراه أحيانًا في بعض الأسر فإن النتيجة في الواقع هي الخسارة الشاملة للجميع، فأي تشتت للأسرة هو خسارة للأولاد وخسارة لكل من الزوجين وخسارة لكل من أسرتي الزوج والزوجة، ولهذا فالنظر من خلال هذا الإطار الفكري لحل المشكلات الأسرية خطير على الأسرة كلها. والإطار المناسب هنا هو الإطار الأسري الذي يقيس كل قرار بأثره على الأسرة ككل ويقيس الخيارات الممكنة وفق مصلحة الأسرة ككل.

عدم التحكم الكافي في الإطار الفكري

وهذا بالتالي يؤدي إلى عدم القدرة الواعية على فهم وتحديد المشكلة بطريقة مناسبة أو التأثر بالأطر الفكرية للآخرين.

الطب الدفاعي نتيجة للتأثر بالأطر الفكرية للآخرين

فقد انضم أحد الزملاء للعمل كطبيب في إحدى المستشفيات وكانت مؤهلاته وخبراته كلها تبشر بزميل قادر على الإسهام الفاعل في خدمة المرضى وأداء المهام المطلوبة، ولكنه في بداية عمله التقى بأحد الزملاء الآخرين الذي كان يعاني من مشكلة قانونية متعلقة بشكوى أحد المرضى في قضية استغرقت مدة طويلة من الزمن وكانت معروضة أمام اللجنة الطبية الشرعية.

ويبدو أن هذا أدى إلى شعوره بالحاجة إلى تجنب أي ظروف يمكن أن تؤدي إلى تعرضه لأي مشكلة قضائية وبالتالي كان الإطار الفكري الذي تبناه هو الإطار نفسه الذي تبناه الزميل الآخر وهو إطار " الطب الدفاعي" بمعنى الحذر الشديد من أي إمكانية يمكن أن تعرضه لأي مساءلة قانونية وبالتالي أدى ذلك إلى تجنب أي حالات مرضية صعبة أو معقدة، وكثرة التحويل للمرضى لزملاء آخرين أو مستشفيات أخرى، الخوف المبالغ فيه والهلع عند تعرضه لأي مواقف صعبة أثناء العمليات الجراحية وعدم قدرته على صنع القرارات المناسبة.

الثقة الزائدة في الرأي الشخصي

الثقة المفرطة في افتراضاتك وآرائك قد تؤدي إلى عدم التأكد من دقة المعلومات التي لديك وبالتالي إلى صنع قرارات ارتجالية متسرعة خاطئة. وكلما كان منصب متخذ القرار أعلى وبالتالي

كانت قراراته مؤثرة كلما كان الأثر لهذه القرارات الخاطئة أكبر. والمثال الذي ذكره المؤلفان يوضح بشكل جلي هذا الخطأ في طريقة التفكير فالسيد نيوتن بيكر وزير الحرب الأمريكي كان أحد الرجال البارزين في التاريخ الأمريكي، وقد كان على قناعة أنه لا يمكن لطائرة حربية أن تلقي قنابل على سفينة وتصيبها، وقد منعته هذه الثقة المفرطة في وجهة نظره أن يجري تجربة عملية كان يمكن أن تريه بشكل واضح خطأ تفكيره.

القادة الأكاديميون والمديرون التنفيذيون

لو تأملنا في أحد الأسباب الرئيسة لوَأْدِ الأفكار الإبداعية والابتكارات الخلَّاقة في جامعاتنا ومؤسساتنا المختلفة لوجدنا أنه استعجال القائد في عدم الموافقة عليها أو على الأقل عدم دعمها نتيجة للثقة الزائدة في رأيه الشخصي دون التأكد من نجاعتها، والمشكلة هنا متعلقة بشكل رئيس بدقة المعلومات وهل هي كافية لصنع القرار المناسب؟

فأهل الخبرة في مجال صنع القرارات يحرصون على تجنب هذه المصيدة ويحددون بادئ ذي بدء ما المعلومات المهمة التي يجب توفيرها قبل صنع مثل هذا القرار؟ وهل هناك معلومات إضافية ينبغي الحصول عليها لاستكمال المعلومات الضرورية؟

فالثقة الزائدة في دقة المعلومات الشخصية شائعة كثيرًا والأمثلة التي ذكرت في الكتاب تظهر بشكل جلي هذه المشكلة، فالتمرين الذي تم وضعه في الفصل الرابع يظهر كيف أننا غالبًا نظن أن معلوماتنا دقيقة أكثر من الواقع؟ وكيف أن هذا الجانب شائع في كثير من أهل المهن سواء الأطباء أو الفيزيائيون أو المتخصصون في الكيمياء أو الحاسب الآلي وحتى طلاب الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعة هارفارد؟ واقترح أن نجرب تمارين مشابهة لنرى مدى تأثرنا بهذه المشكلة.

الميل الفطري إلى المعلومات التي تتفق مع وجهات نظرنا

فالإنسان بطبعه يميل إلى المعلومات التي تؤيد وجهة نظره أو تتفق مع ميوله النفسية، ويجد عدم ارتياح لما يخالف ميوله ورغباته. ومع وجود هذا الكم الهائل والمتزايد من المعلومات فيما حولنا وعلى شبكة الإنترنت فليس من الصعب أن تجد المعلومة التي تتفق مع وجهة نظرك وميولك. وعلى سبيل المثال فلو كنت تميل إلى شراء سيارة من شركة معينة وماركة معينة، وتريد أن تبحث عن معلومات تتعلق بهذا النوع، فستجد – غالبًا– كثيرا من المعلومات التي تظهر الجانب الإيجابي لهذه السيارة، ولكي تتجنب الوقوع في هذه المصيدة فالحل أن تبحث عن المعلومات التي تخالف

توجهاتك، بأن تبحث عن عيوب هذه السيارة، والمشكلات المتعلقة بالصيانة مثلا أو أسعار قطع الغيار، أو تعامل الشركة فيما يخص ضمان السيارة وهكذا.

ومثال آخر لو كنت تفكر في قبول متقدم لوظيفة مهمة لديك ووجدت من المقابلة معه أو من سيرته الذاتية استحسانا له، فإن الأولى عند اتصالك بالأماكن التي عمل فيها سابقًا أن تركز على الجوانب التي تخالف وجهة نظرك بأن تسأل مثلا عن انتظامه في العمل، ومهارات التواصل لديه، وعلاقته برؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، والتزامه بأخلاقيات المهنة وهكذا فربما تظهر لك بعض العيوب التي لم تكن ظاهرة تجعلك تعيد النظر في قبوله للعمل معك.

وهذا ينطبق على اختيار الزوج أو الزوجة، وعلى مكان العمل المناسب وعلى البيت الذي تشتريه وهكذا، فالسؤال عما يخالف وجهة نظرك والبحث عن المعلومات المخالفة لقناعاتك ستؤدي إلى توازن في الصورة والوصول بطريقة أسلم للواقع.

ولو تأمل كل منا في بعض التجارب التي مر بها في الماضي لوجدنا أن هذه من أكثر الأخطاء الشائعة التي وقعنا فيها وكيف أنا كنا نرى الجوانب التي تؤكد ميولنا وتوجهاتنا؟ ولكنا لم نكن نلاحظ ولا ننتبه لما يخالفها ولهذا وقعنا في الخطأ.

وبالإضافة إلى مشكلة الثقة الزائدة في المعلومات الشخصية، ومشكلة الميل النفسي إلى المعلومات التي تؤيد وجهات نظرنا، توجد مشكلتان أخريان يجب الانتباه لها.

الميل إلى التركيز على المعلومات الشائعة

فالإنسان بطبعه يميل إلى ملاحظة المعلومات المتاحة الشائعة والسائدة، فهو يتأثر بما ينشر في وسائل الإعلام وبما يتم تداوله في وسائل التواصل الاجتماعي، كما يتأثر بما يدور في الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه. ولهذا فهو يرى بشكل بارز مثل هذه الأحداث والمعلومات وتكون بارزة أمام ناظريه، بينما يتضاءل أثر المعلومات البعيدة عنه، أو تلك التي لا يتم تسليط الضوء عليها في وسائل الإعلام أو تكون بعيدة عن وسطه الاجتماعي، وهذه الظاهرة يسميها علماء النفس "التحيز للمألوف "Availability Bias" . وعلى سبيل المثال فلو سألنا كثيرا من الناس عما هو السبب الأكبر للوفيات، هل هو حوادث السيارات أو الذبحات الصدرية؟ فستجد أن الكثيرين سيميلون إلى ذكر حوادث السيارات مع أن الذبحات الصدرية أكثر بكثير والسبب هنا أن حوادث السيارات تكون دائما بارزة في وسائل الإعلام ويتم تناقلها بوسائل التواصل الاجتماعي بطريقة أكبر ويكون وقعها على الإنسان أكبر أثرا.

ومما يؤسف له أن هذه المشكلة تسبب كثيرا من الأخطاء في مجتمعاتنا وعلى مستويات مختلفة، وفيما يلي بعض الأمثلة:

اختيار المساعدين وتكوين فرق العمل

عندما يقوم القادة باختيار من يشغل المواقع القيادية في مؤسساتهم، نجد بشكل واضح ظاهرة "التحيز للمألوف" ويتبين لنا كيف نميل إلى الاختيار ممن نعرفهم وممن هم في داخل دائرة المعارف ومن الدائرة الضيقة المحيطة بنا وننفر ممن هم خارج تلك الدائرة؟ وهذا يُضَيِّقُ كثيرًا حجم الشريحة التي نختار منها، ويؤثر كثيرًا على خياراتنا، فكم أهملنا خيارات أفضل وقدرات أكبر وفقدنا قدرات تنافسية مهمة في سبيل جودة العمل وتحقيق الأهداف والمنافسة مع الآخرين على مسرح العالم ككل.

فمن الصعوبة بمكان أن ننافس شركات أو جامعات أو مؤسسات تختار قياداتها بين أفضل القدرات والمواهب في العالم دون اعتبار للحواجز الجغرافية ولا الاجتماعية ولا العنصرية، بينما تنحصر خياراتنا على من هم حولنا في الدائرة الضيقة لمن نعرف.

اختيار خريجي كليات الطب للتخصصات

أحد التحديات الكبيرة لطلاب كليات الطب عند انتهاء مرحلة البكالوريوس هو اختيار التخصص الذي يكملون فيه حياتهم المهنية. ومن الملاحظ أنهم يتأثرون كثيرًا عند الاختيار بالتخصصات التي يعرفونها مثل: تخصص الجراحة، والباطنة، والأطفال، والعيون، والجلدية، وهكذا. لكنهم يغفلون عن التخصصات التي لا يعرفونها كثيرًا والتي لم تكن من ضمن التخصصات التي أمضوا فيها كثيرا من الوقت، ولهذا تجد العزوف عن هذه التخصصات مع أنها لا تقل أهمية عن غيرها بل وربما تكون الأفضل بالنسبة لبعضهم.

ولو انتبهوا لمشكلة "التحيز للمألوف" لبذلوا جهدا أكبر في التعرف على تلك التخصصات التي لا يعرفونها بشكل كاف.

اختيار الزوج أو الزوجة

يمثل اختيار الزوجة أو الزوج هاجسا مهما في المجتمع وهو من القرارات المهمة التي تقابلنا، سواء فيما يخص المعنيين مباشرة من شبابنا وبناتنا أو من أسرهم وذويهم، وسنجد أن معرفتهم بأقاربهم ومعارفهم تؤثر كثيرًا في خياراتهم.

والموضوع هنا ذو حدين مختلفين، فإذا كانت المعرفة بالأقارب والمعارف إيجابية فهنا يكون الميل إلى الموافقة مقارنة بالأبعد الذي ربما يكون أفضل في صفاته المختلفة، ولكن الحد الثاني للمشكلة هنا أن معرفتنا ببعض العيوب لأقاربنا ومعارفنا تجعلنا نميل إلى الرفض والاختيار من الأبعد مع أن العيوب هناك ربما تكون أكبر، ولكن جهلنا بها أو نقص وضوحها لدينا يجعلنا نتخذ القرار الخاطئ هنا. والهدف هنا هو أن نكون على وعي بهذا ونحرص على أن نجمع المعلومات الكافية وأن نبني قراراتنا على ما يكفي من المعلومات ولا نكون ضحية " للتحيز للمألوف".

تقييم الموظفين والمرؤوسين

عند الحاجة إلى صنع قرار بخصوص ترقية أحد الموظفين أو اختيار أحدهم لشغل وظيفة قيادية، يحتاج الرئيس أن يقارن بين مرؤوسيه، وهنا أيضًا يمكن أن يكون القرار متأثرًا بمعرفته ببعض الموظفين أكثر من بعض، ولهذا يكون وجود المعلومات المتعلقة بمن يعرفهم حاضرة في الذهن سواء كانت إيجابية في صالح الموظف أو سلبية ضده، وهذا سيجعل صفات الموظفين الغائبين عن معرفة الرئيس غير ذات تأثير كبير في القرار، سواء الإيجابية منها أو السلبية. ولهذا يتم الاختيار بناء على معلومات منقوصة نتيجة "للتحيز للمألوف".

وظاهرة التحيز للمألوف يمكن أن تأتي نتيجة لمؤثرات مختلفة تؤدي في مجملها إلى هذا التحيز وإلى صنع القرار بناء على معلومات ناقصة وصورة مشوهة.

ومن هذه المؤثرات ما يلي:

التأثر بالمعلومات الحديثة

فالإنسان بطبيعته يتأثر بما هو حاضر في ذاكرته، ولهذا فإن الأخبار الحديثة والأحداث القريبة تكون ذات حضور أكبر في النفس وتأثير أكبر في القرار.

وهذا شيء طبيعي في فطرة الإنسان وطبعه، والمهم هنا هو أن ننتبه لمثل هذا التوجه عندما نحتاج إلى جمع المعلومات الملائمة التي تمكننا من صنع القرار السليم، وبالذات في الجوانب الجوهرية من حياتنا أو أعمالنا.

فالجامعة التي تم نشر تقرير عنها في وسائل الإعلام حديثا ليست بالضرورة أفضل أو أسوأ الجامعات والمستشفى الذي تم تناول بعض الإنجازات فيه أو الأخطاء الطبية ليس بالضرورة الأفضل أو الأسوأ. وقس على ذلك الدولة التي تم تغطيتها إعلاميا أو المدينة أو الكتاب وغيرها.

التأثر بالأحداث البارزة

فالأحداث المؤثرة في الإنسان نتيجة أهميتها أو خطورتها أو حجمها تبقى حاضرة وبارزة في مشاعر الإنسان وتفكيره، ومن الصعب عدم التأثر بها. فبعد الاطلاع على حادث سقوط طائرة أو غرق سفينة سنجد أن هذا سيسبب ردة فعل نفسية للكثيرين تجعلهم يجدون صعوبة عند ركوب الطائرة أو السفينة. ومن تعرض لموقف غرق لقريب أو صديق أو تعرض هو لخطورة من هذا النوع، سنجد أن أثر هذا يبقى لمدة طويلة من الزمن، بل ربما يصعب التخلص من آثاره مستقبلا. ولهذا يجب أن ننتبه لمثل هذه المؤثرات عندما نتخذ قراراتنا في جوانب عديدة من الحياة.

أمثلة من حياة الأطباء

عندما يقابل الطبيب تشخيص حالة نادرة سنجد أن هذه الحالة تبقى حاضرة في الذاكرة ومن أمثلتها ما حدث لأحد زملائنا وهو الأستاذ الدكتور حسن الزهراني أستاذ الجراحة في جامعة الملك عبدالعزيز حاليًا، فقد قام بتشخيص وهو مازال في السنة الأولى بعد تخرجه من كلية الطب حالة التهاب للزائدة الدودية في الجانب الأيسر من البطن، لأحد المرضى وهذا نادر جدًا، وقد كان هذا حدثا بارزًا لندرته، والذي حدث أن مجموعة من الحالات في الأسابيع الآتية تم الاشتباه بأنها التهاب للزائدة الدودية في الناحية اليسرى في ذلك المستشفى وبطبيعة الحال كانت كلها خاطئة.

ومن الأمثلة أيضًا أنه عندما يحصل أحد المضاعفات لمريض سنجد أن التركيز سيكون لفترة على ذلك النوع من المضاعفات ويتم إغفال التفكير في المضاعفات الأخرى التي قل حدوثها لفترة من الزمن.

التنافس بين الشركات

عندما نتعامل في مجال إدارة الأعمال والتجارة مع مجموعة متنافسة من الشركات فمن الصعب ألا نتأثر بأثر الضيافة المتميزة التي قدمها لنا أحدهم أو المساعدة البارزة لنا في أحد اهتماماتنا، وهذا جانب يجب الانتباه له إذا أردنا أن نكون عادلين في صنع قراراتنا بين المتنافسين.

الاعتماد على ما لدينا من معلومات وما نعتقد أنها بدهيات

وهنا ربما نتذكر الأثر الذي يقول بأن الرجال أربعة: رجل يدري ويدري أنه يدري فذلك عالم فاتبعوه . ورجل يدري ولا يدري أنه يدري فذلك غافل فنبهوه. ورجل لا يدري ويدري أنه لا يدري فذلك جاهل فعلموه. ورجل لا يدري ولا يدري أنه لا يدري فذلك أحمق فاجتنبوه.

ولهذا فإن كون الإنسان يعتقد أنه يعرف الشيء وهو به جاهل هو أخطر أنواع الجهل، وربما نستطيع أن نطلق على هذا النوع من الجهل: " الجهل المركب".

صنع القرار بشكل مباشر تلقائي دون تفكير دقيق ومتوازن

فالتصور الخاطئ هنا هو أنه يمكن للمرء أن يفكر في كل المعلومات التي تم الوصول إليها، ومن ثم يتخذ القرار بشكل مباشر دون اتباع أسلوب منظم لكيفية صنع القرار. فالموضوع هنا يتعلق بالكيفية التي يتم بها صنع القرار.

فهل يكفي أن نستخدم الإطار الفكري المناسب ونجمع المعلومات الكافية الوافية لكي نصل إلى صنع القرار السليم؟ وهل هذا يعني تلقائيا أن القرار سيكون سليما؟ والجواب هنا لا ليس بالضرورة. فلا بد من استخدام الطريقة المناسبة لصنع القرار. وبطبيعة الحال فهناك مواضيع بسيطة يمكننا أن نتخذ فيها القرار بشكل بسيط مثل: من أي سوق نشتري احتياجاتنا المنزلية؟، أو ماذا نشتري؟، أو أين نتناول وجبة العشاء؟، وهكذا.

لكن هناك قضايا مهمة لا بد من أن نفكر في الطريقة المناسبة لصنع القرار فيها. فهناك مواضيع يمكن أن نتخذ فيها القرار بأنفسنا وهناك مواضيع أخرى ينبغي أن يكون فيها القرار قرارا جماعيا ولكل من هذين الأسلوبين ضوابط وجوانب ينبغي التنبه لها.

صنع القرار منفردًا

سيكون صنع القرار المناسب في بعض المواضيع، حتى وإن كانت جوهرية، واضحا ويسيرا، ولا إشكال فيه، ولكن في أحيان أخرى سيكون صنع القرار المناسب صعبا، ويستدعي كثيرا من التفكير والدراسة والتأمل، ويجب أن تتكون لدى متخذ القرار الخبرة الكافية بصنع مثل هذه القرارات، وهنا يجدر بنا أن نفكر في الجوانب الآتية:

أولًا: من المهم إدراك أنه كلما ارتفع المنصب الذي يشغله الإنسان، أصبحت قراراته مؤثرة، وذات آثار محسوسة وملموسة، وربما تبدو هذه الحقيقة بدهية، ولكنها للأسف تغيب عن ملاحظة بعض الزملاء الذين يتقلدون مثل هذه المناصب، وبالذات ممن تنقصهم الخبرات السابقة، أو ممن ارتقوا في السلم الوظيفي بسرعة، ولم يتمكنوا بسبب ذلك من إدراك أهمية قرارتهم، وأثرها في الآخرين، ولهذا يتم صنع قرارات قوية، وأحيانا قاسية ومبالغ فيها؛ بسبب عدم إدراك آثار مثل هذه القرارات.

فمجرد نظرة غاضبة من العميد لأحد الموظفين، أو الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس، ربما تكون ذات أثر بالغ، وتكون سببا لأثر نفسي، لا يتوقعه العميد، وأيضًا ربما كلمة ثناء ومدح لطالب أو لموظف، إذا لم تكن محسوبة ومقصودة وتتوازى مع عمل أو إنجاز يستحق، ربما تكون ذات أثر سلبي.

ثانيًا: من المهم أن تتخذ القرارات بطريقة منطقية وثابتة، بمعنى أن القرار يتخذ دائما بالطريقة نفسها، فليس من المنطقي أن تأتي قضية اليوم، فيتخذ فيها قرار معين، ثم تأتي قضية مشابهة غدا وبالظروف والأحوال نفسها، وتتخذ فيها قرارا مختلفا، دون أن يكون هناك مسوغ لهذا الاختلاف.

ثالثًا: أن تتخذ القرارات بناء على استيفاء المعلومات اللازمة؛ لأن ذلك ضروري للقدرة على صنع القرار السليم، فمن يملك المعلومة الوافية والدقيقة، يستطيع أن يتخذ القرار السليم والمناسب، وبناء القرارات في ظل غياب المعلومة الضرورية، سيؤدي كثيرًا إلى أن تتخذ القرارات الخاطئة.

رابعًا: من المهم في القرارات الجوهرية والمهمة أن يتم التروي والتفكير، وعدم الاستعجال في صنعها ما أمكن، حتى يمكن الوصول إلى التفكير المناسب والكافي، الذي يُمَكّن من صنع القرار السليم، ويجب مراعاة الوضع النفسي لمن يتخذ القرار، فصنع القرارات في أوقات الغضب أو ضغط العمل، سيؤدي في بعض الأحيان إلى قرارات غير مدروسة، وربما لو اتخذت في وقت آخر، لكان القرار مختلفا.

طريقة خاصة في صنع القرار

يذكر لي أحد العمداء أنه اتخذ قرارًا شخصيا، بخصوص ما يتخذه من قرارات سواء في العمل أو الأمور الشخصية والأسرية، وذلك القرار الذي اختطه لنفسه: أنه جعل من عادته في حياته ألا يتخذ قرارا مؤثرا إلا بعد أن يمضي على الحدث ليلة كاملة على الأقل، أما بالنسبة للقرارات المهمة، فلا يتخذ فيها قرارا إلا بعد مرور إجازة نهاية أسبوع على بدء التفكير في صنع القرار، وأما القرارات المهمة جدًا والجوهرية فيفضل تأجيل القرار بشأنها إلى أن يقضي إجازة لا تقل عن أسبوع.

ويضيف أن هذا التأخير في صنع القرار - في كثير من الأوقات - يؤدي إلى تغيير في القرار، وفي النظرة إلى جوانب القضية المختلفة، وهذا يجنب الإنسان صنع قرارات متسرعة وخاطئة غير مدروسة، وتجرع مرارة نتائجها.

صنع رأي جماعي

هناك جملة من القضايا التي ينبغي أن يكون صنع القرار فيها بشكل جماعي، عن طريقة لجنة أو مجلس أو مجموعة عمل، وليس هنا مجال تحديد أو نقاش هذه القضايا، ولكن المهم هنا أن ندرك أنه لا يكفي أن نكون لجنة أو فريق عمل لكي نطمئن أن القرار سيكون مناسبًا، بل لا بد من التأكد أن الطريقة التي تستخدم للوصول إلى قرار جماعي صحيحة أيضًا.

اختلاف الرتب

في أحد الاجتماعات التي تمت لمناقشة الخطة الإستراتيجية للبحوث في إحدى المؤسسات، عقد اجتماع يضم المدير العام للمؤسسة واثنين من مساعديه من الصف الأول، بالإضافة إلى اثنين من القياديين في قطاعات لها صلة بهذه المؤسسة، وكان جميع هؤلاء غير متخصصين في البحث العلمي، وكان معهم في الاجتماع ثلاثة من الباحثين المتميزين من أهل الخبرة ورئيسهم المباشر، وكانت خبرته محدودة في مجال البحث العلمي، وكان الاجتماع بشكل مجمل هو نقاش مستمر بين المدير العام ومساعديه وضيوفه، وأما مشاركة الباحثين، فقد كانت مرهونة بإعطائهم الفرصة من قبل المدير العام، واستحسان مديرهم المباشر، ولهذا فقد كانت مشاركتهم محدودة وحذرة، وفي نهاية المطاف تم وضع خطة إستراتيجية للبحوث كان إسهام المتخصصين فيها محدودا جدًا، ومما يزيد من عمق المشكلة أن وجود هؤلاء الباحثين الخبراء في الاجتماع وتوقيعهم على الخطة، يعطي شعورا بالاطمئنان لمن لم يطلع على التفاصيل.

مكونات المجموعة

يجب أن تتكون المجموعة من أفراد يحققون الهدف الذي وضع من أجله الاجتماع فقوة المجموعة وقدرتها على تحقيق أهدافها تعتمد على عناصر عديدة، من أهمها مؤهلات أفراد المجموعة وتنوع وتكامل خبراتهم.

فكلما كان هناك تنوع في أعضاء هذه اللجان كانت القدرة أكبر على الوصول إلى تنوع في الأفكار والحلول والوصول إلى حلول إبداعية.

ومن المفيد أحيانًا دعوة بعض الأفراد الذين يعرف عنهم التفكير بشكل مختلف، حتى وإن كانوا من النوع "المزعج" الذين يميلون إلى تبني الأفكار الغريبة، فهؤلاء أحيانًا هم الذين يطرحون الأفكار الجديدة، ويكونون سببا في حث الآخرين على التفكير خارج الصندوق، وأحيانا تثير أفكارهم المختلفة قريحة الحاضرين، وتؤدي إلى تفكير مختلف وإلى حلول إبداعية.

ومن المناسب أن يكون هناك تنوع في الأعمار فيكون هناك من أهل السن المتقدم والخبرة، ويكون هناك مجموعة من الشباب، إذ هم ينظرون بطريقة مختلفة، وبفكر مختلف، وبثقافة جيل مختلف، وربما كان من المناسب ألا تزيد أعمار ما يقرب من ٣٠٪ من الحاضرين عن ثلاثين سنة. ومن المفيد أن يكون من ضمن الحاضرين أعضاء من جنسيات مختلفة، وثقافات مختلفة، ومؤهلات مختلفة، فقد يؤدي هذا لأفكار جديدة.

دور رئيس الاجتماع

من المهم في هذه الجلسات أن يقوم رئيس الجلسة بدوره كما ينبغي، وأن يضع قواعد لسير الاجتماع، ومنها أن يكون لكل من الموجودين الحق في قول كل ما يريد دون حدود، وأن يكون هناك قبول للرأي المختلف، دون اعتراض من أي من الحضور على وجهة نظره، ويؤكد دائما على الحاجة لسماع الأفكار المختلفة مهما كانت، وأن يتم تشجيع الاختلاف وتنوع الآراء.

ومن المهم أن يحس الجميع أنهم متساوون في حقوقهم في الاجتماع، وألا يكون هناك مشكلة اختلاف رتب، وأن جميع الآراء متساوية، وأن يحس كل من الموجودين أنهم يستطيعون الحديث بكل طلاقة، ويجب أن يؤخذ هذا في الاعتبار عند اختيار أعضاء الجلسة، فإذا كان هناك من سيؤثر على هذا، بسبب رتبته أو وظيفته أو مركزه الاجتماعي، فالأفضل ألا يدعى للاجتماع.

عدم التعلم من التجارب ودروس الماضي

وهذه إحدى الأخطاء الشائعة في مجتمعاتنا، ولقد رأيت من تعاملي مع العديد من الزملاء والمعارف الكثير من هذه الأمثلة، فهناك عديد من الناس يوجد لديهم مشكلة حقيقية في فهم أحداث الماضي واستخلاص الدروس المناسبة ولهذا تراهم يكررون الأخطاء نفسها مرة بعد مرة على الرغم من ذكاء بعضهم وعلمه. وعدم الفهم الصحيح لتجارب الماضي لها عدة أسباب ومظاهر.

خداع النفس بالفهم الخاطئ للأحداث

فطبيعة الإنسان أن يميل إلى أن ينسب لنفسه كل نجاح تحقق وأن تتضخم في شعوره مقدار تأثيره وإسهاماته في تحقيق النتائج، وتتضاءل في نفسه إسهامات الآخرين، بل وحتى الجوانب التي لا دور لنا فيها بالمرة مثل: الحظ، والظروف، وتغيير الأنظمة، وما شابه لذلك. وفي المقابل يميل الإنسان إلى أن يقلل من دوره في أي فشل أو إخفاق ويحاول أن يقلل أو حتى أن ينفي بالمرة أي دور له أو مسؤولية عن ذلك. ويلقي باللوم على الحظ، أو الظروف، أو غيرها.

ومع أن هذا الميل البشري هو ميل فطري إلا أنه يتفاوت بين الناس فهناك البعض الذين تظهر فيهم هذه الصفات بشكل لافت للنظر، ومما يزيد من حجم المشكلة أنهم في كثير من الأحيان لا يدركون حجم هذه المشكلة لديهم. فأي مشروع ناجح تحقق يعود الفضل فيه إليهم ولو كان دورهم الحقيقي في ذلك ضئيلا لا يكاد يذكر، وأي خلل حصل فليست مسؤوليتهم حتى ولو كانوا هم المسؤولين الحقيقيين عن ذلك.

ومن البدهي أن مثل هذا التفكير سيصيب صاحبه بمشكلة كبيرة في التعلم من تجاربه وفي تعزيز مهاراته، وفي التعلم من أخطائه. ولهذا تجد أمثال هؤلاء في الحياة الأكاديمية على سبيل المثال لا يتعلم من تقييم رؤسائه، ولا زملائه، ولا طلابه له، ولا يتعلم من تقييم مقيمي الأبحاث والترقيات وغيرها ويظلون في سبات يعمهون.

الانخداع بالنظرة العكسية لأحداث الماضي

طرح المؤلفان هنا جانبا جديدا ومهما يتعلق بفهم أحداث الماضي وهو أن النظرة لأحداث الماضي تتغير مع مرور الأيام، ويصبح فهمنا لها مشوها مع تتالي الأحداث وتغيرها، وأن اعتمادنا على الذاكرة في فهم الأحداث الماضية وفي المسوغات التي بنينا عليها قراراتنا في الماضي وإسهاماتنا تتغير باستمرار، ولهذا يصبح لكل فرد من مجموعة عاشت الحدث نفسه صورة معدلة مختلفة للحدث نفسه.

وهذا ينبهنا إلى أهمية التوثيق في حياتنا وكتابة القرارات المهمة التي نتخذها وكتابة التفاصيل المختلفة التي بنينا عليها قراراتنا وتوضح طريقة التفكير التي قادتنا لصنع القرار ؛ حتى يتسنى لنا لاحقًا تقييم النتائج بموضوعية تقلل من أثر التغير الذي يحدث في فهمنا وتذكرنا لأحداث الماضي.

عدم التوثيق

الاعتماد على الذاكرة في توثيق الأحداث دون تدوين ذلك وتسجيله بطريقة أو بأخرى هو أحد أكبر الأخطاء التي نقع فيها. فأضعفُ حِبْرٍ أقوى من أقوى ذاكرة. والأمم تختلف في اهتمامها وحرصها وقدرتها على التوثيق فالإنجليز مثلا معروفون باهتمامهم الكبير بتفاصيل التوثيق إلى حد الإفراط والمبالغة، بينما نعاني في العالم العربي من ضعف كبير في موضوع التوثيق، مما يؤثر – فيما يؤثر – على قدرتنا من تعلم أحداث الماضي والتعلم من أثر قراراتنا في الماضي وتجاربنا وبالتالي تحليلها بطريقة مناسبة تظهر الدروس المهمة لنتائج مثل هذه القرارات. وهذا يؤدي إلى أننا نقع في الأخطاء نفسها مرة بعد مرة، بل ونعود لتكرارها.

الأمثلة السابقة في مجملها هي صور من الواقع وهي أمثلة لما يتم في مجتمعاتنا من أخطاء في طريقة صنع القرار، ولمحات ينبغي أن ننتبه لها إذا أردنا أن نتخذ قراراتنا بطريقة أفضل، ونحسن من قدراتنا في الوصول إلى النتائج الفضلى لكل ما نتخذه من قرارات وذلك بلا شك سينعكس علينا كأشخاص وأسر ومجتمعات. ولكي نحقق أفضل استفادة من هذا الكتاب ومن المفاهيم المدرجة فيه فإننا نحتاج أن نعيد قراءته ودراسته، بل الأفضل أن نتناول عديدا من المفاهيم التي فيه من خلال

ورش عمل وحلقات نقاش وغيرها، لكي يتم تعميق الفهم، والتأثير الإيجابي على قدرتنا في التغيير للأفضل وتلافي ما نستطيع من هذه الأخطاء وتبني الأساليب الفضلى في طريقة صنع القرار.

والله أسألُ أن يُمِدَّنا بعَوْنِه وتوفيقِه، ويلهِمُنا سُبُلَ الهُدَى والرَّشَاد.

مذكرات
NOTES

الهدف من هذه المذكرات المتعلقة بفصول الكتاب هي كما يلي:

١ - إثبات حقوق الباحثين الذين بني هذا الكتاب على نتائج أبحاثهم.

٢ - تقديم إيضاح إضافي لبعض الجوانب التقنية والمعقدة.

٣ - الإرشاد إلى بعض المراجع المتعلقة بالموضوع، في حالة الرغبة في الاستزادة من بعض المعلومات.

ونأمل من القراء الكرام أن يستعرضوا على الأقل هذه المذكرات ليروا الكمية الكبيرة من الأدلة العلمية التي بني عليها هذا الكتاب.

المقدمة: طريقة صنع القرار في واقع الحياة

ص ك. لا يتسع المجال هنا لذكر كل إسهامات دانيال كاهنيمان Daniel Kahneman وإيموس تفيرسكي Amos Tversky، ولكن هناك بعض المقالات الأساسية والكتب التي ينبغي ذكرها، فهناك ثلاثة مقالات علمية للكاتبين تلخص نتائج عملهم الإبداعي بشكل يسهل الوصول إليه وهي:

"Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases," Science 185 (1974): 1124-31.
"The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," Science 211 (1981): 453-58.
"The Psychology of Preferences," Scientific American, January 1982, 160-73.

وأما الإنتاج العلمي لهيربرت سايمون Herbert Simon فهو أكثر انتشارا، ويصعب حصره، فقد أتى في فترة مبكرة، وكان له تأثير، ليس فقط، على طرق صنع القرار، ولكن على جزء كبير من علم الإدراك. ولكن يمكن الحصول على ملخص لتفكيره العام في مواضيع تتعلق بطرق صنع القرار

في كتابين متعلقة بمحاضرتين تم الدعوة إليها في معهد ماساتشوسيت للتقنية MIT وجامعة ستانفورد وهما:

The Science of the Artificial, second ed. (MIT Press, 1983).
Reason in Human Affairs (Stanford University Press, 1983).

وانظر أيضا إلى مجموعة أعماله فيما يلي:

Models of Man: Social and rational (John Wiley & Sons, 1957) and Models of Discovery (D. Reidel Publishing Co. Dordrecht, Holland, 1977).

ص ل. يمكن أن نشبه طريقة التحليل الرياضي أو طريقة تحليل القرارات بتصميم " إنسان آلي،" في شكل نموذج رياضي. فعندما يتم تصميم هذا " الإنسان الآلي" بحيث يعكس مفاهيم ورؤى شخص معين، فمن الممكن أن يقوم مقام هذا الشخص في طريقة الاختيار. ولكن لو استجدت أوضاع جديدة، فلا بد أن للشخص نفسه أن يحكم فيما إذا كان لدى هذا "الإنسان الآلي" القدرة على التعامل مع مثل هذا الوضع، وبالتالي إلى الاختيار بين البدائل. ففي الفصل السادس تناولنا بشكل أكبر الإيجابيات والسلبيات للنماذج البديلة التي يمكن استخدامها لصنع القرار بدلا عن الإنسان.

ص ل. بالنسبة للقراء الذين يرغبون في الاستزادة بشكل أكثر تفصيل عما هو متاح في هذا الكتاب، عن الطرق الجديدة لصنع القرار، يمكنهم الاطلاع على ثلاثة كتب ممتازة وسهلة القراءة، وهي:

Judgment in Managerial Decision Making by Max H. Bazerman (John Wiley & Sons, 1986).
Rational Choice in an Uncertain World by Robyn M. Daws (Harcourt Brace Jovanovich 1988).
Judgment and Choice by Robin Hogarth 2d ed. (John Wiley & Sons, 1987).

وقد تمت إعادة طباعة أكثر الأبحاث الأولية أهمية في شكل مجموعتين مختارة وهي:

Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases, edited by Daniel Kahneman, Paul Slovic, and Amos Tversky (Cambridge University Press, 1982).

Judgment and Decision Making: An interdisciplinary Reader, edited by Hal R. Arkes and Kenneth R. Hammond (Cambridge University Press, 1986).

وهناك وجهة نظر أوسع وأكثر تناولا للجوانب المتداخلة للموضوع في كتاب:

Decision Making: Descriptive, Normative, and Prescriptive Interactions edited by David Bell, Howard Raiffa, and Amos Tversky (Cambridge University Press, 1988).

ص س. المصائد العشر التي تم وصفها في هذا الكتاب تمثل وجهة نظرنا الشخصية، وهي مبنية على خبراتنا الشخصية نتيجة للأعمال الاستشارية التي قمنا بها وإلى نتائج الأبحاث المختلفة

بشكل عام والمتعلقة بأكثر الأخطاء شيوعا في طريقة صنع القرار في مجال إدارة الأعمال. ولا يوجد مثل هذه القائمة في الأبحاث المنشورة، ومن المشكوك فيه أنه يمكن الاتفاق على مثل هذه القائمة بين الباحثين في مجال طرق صنع القرار.

الفصل الأول: الطريقة المناسبة لصنع القرار

ص١. التطور المستمر في تحطيم الأرقام القياسية بالنسبة للرياضيين، يعود بطبيعة الحال، بشكل جزئي إلى التطور في التجهيزات (مثل أنواع العصي المستخدمة في القفز والأحذية المستخدمة في الجري) بالإضافة إلى تزايد أعداد الرياضيين الذين يتنافسون لتحطيم تلك الأرقام. فزيادة أعداد الناس عبر الزمن الذين يحاولون كسر هذه الأرقام، سيزيد حجم العينة التي ينتج منها من سيكسر هذه الأرقام. وعلى كل حال، ففي أنواع كثيرة من أنواع الرياضة (مثل السباحة، وسباق التزلج على الجليد، والغوص)، يكون العامل الأكبر لذلك عائدا للتحسن في مستوى التدريب والفهم الأعمق للجوانب الفيزيائية والنفسية لنوع الرياضة.

ص٢. التفكير في طريقة صنع القرار كعملية مكونة من مراحل لها تراث فكري طويل. فجون ديوي John Dewey في الفصل العاشر من كتابه وصف طريقة حل المشكلات بأنها تكون من ١. تحديد المشكلة، ٢. التعرف على البدائل، ٣. اختيار الأفضل:

How We Think (D. C. Heath & Company, 1910).

وعلى المنوال نفسه اقترح هيربرت سايمون Herbert Simon ثلاث مراحل مكونة من جمع المعلومات، تصميم الموضوع، ثم الاختيار.

The New Science of Management (Harper & Raw, 1960).

وطريقتنا التي تعتمد على أربع مراحل تركز بشكل خاص على عمل الإطار الفكري وعلى التعلم من الخبرة مقارنة بالطرق الأخرى.

ص٤. لا يوجد إلا قدر محدود من تناول موضوع "التفكير في طرق التفكير Metadecision" في الأبحاث المنشورة. ولكن يوجد العديد من المؤلفين الذين تناولوا مشكلة التفكير في كيف تتخذ القرار. مثل:

Eric J. Jonson and John W. Payne's article "Effort and Accuracy in Choice" (Management Science, 1985, vol. 30, pp. 395-414).

وهناك آخرون ممكن كتبوا كتابات حكيمة في مجال القرارات التي ربما لا تصنع مثل:

Decisions that Might Not Get Made," in Cognitive Processes in Choice and Decision Behavior, edited by Tom S. Wallsten [Lawrence Erlbaum, 1980]).

ص٦. عبارات جون سكلي John Sculley التي ذكرت مأخوذة من:

pp. 20-22 in Odyssey by John Sculley (Harper & Row, 1987).

الفصل الثاني: قوة وتأثير الأطر المختلفة لصنع القرارات:

ص١١. مصطلح " الإطار الفكري" بدأ من البحوث في مجال الذكاء الصناعي. ومفهومنا للإطار الفكري لصنع القرار يشابه للتعريف الذي وضعه كاهينمان وتيفرسكي Kahneman and Tversky والذي ينص على " المفهوم الذي لدى صانع القرار، عن الطريقة، والنتائج، والاحتمالات المتعلقة باختيار معين" .(Science 211 [January 1981]: (453).

ص١٢. أحد الأسئلة الشيقة هو لماذا لم تأخذ شركات السيارات الأمريكية عامل الزمن اللازم لتغيير خطوط الإنتاج في الاعتبار عند التفكير في تحسين طرق الإنتاج؟ (وبلغة علم الإدارة، تم التعامل مع عامل زمن تغيير خطوط الإنتاج، كعنصر ثابت لا يمكن تغييره وليس كعامل متغير يمكن أخذه في الاعتبار للوصول إلى نماذج إنتاج مثالية.) فهل كان هناك ولو قليل من مدراء المصانع أو المهندسين أو رجال الأعمال في مجال صناعة السيارات، الذين انتبهوا لهذا العائق، ولكنهم لم يستطيعوا إقناع الآخرين لتغييره؟ وهل كان عدم التفكير في موضوع زمن خطوط الإنتاج بسبب الفصل بين أولئك الذين يعملون على تطوير نماذج الإنتاج، والباحثين في مجال التنفيذ، وأولئك الذين يعملون مباشرة في الإنتاج؟ ونحن لا نعرف الأجوبة على ذلك. ولكننا نعرف أنه لم يتم إدراك هذه المشكلة بشكل كامل ويتم التعامل معها إلا في نهاية السبعينات. ويمكن الاطلاع على تحليل لأساليب إنتاج السيارات في اليابان، والمتضمنة لجملة من الحقائق التاريخية ذات الصلة بالموضوع في:

"What Makes the Toyota Production System Really Tick" by Yasuhiro Monden (Industrial Engineering 13, no. 1 [January 1981]: 36-46).

ص١٣. مثال الدعاية والإعلان مبني على تمرين، تم عمله، بالاشتراك مع زميلنا هاري ديفس Harry Davis (نائب العميد لكلية الدراسات العليا في جامعة شيكاغو) في أثناء برنامج خاص بالإدارة العليا مقدم لشركات الإنتربيلك قروب Interpublic Group of Companies. والمشاركون كانوا رؤساء المكاتب المحلية لهيئات مشهورة مثل مكان أريكسون ,McCann-Erickson، إس إس سي وبي SSC & B: لينتاس Lintas، كامبل- إيوالد Campbell-Ewald، وغيرها من شركات الإنتربيلك قروب.

ص١٦. أصل تمرين تذكرة السينما يوجد في:

"The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," by Amos Tversky and Daniel Kahneman (Science 211 [1981]: 457).

حيث تم استخدام تذكرة بقيمة ١٠ دولارات مع طلاب الجامعة. أما نحن، فعندما استخدمنا العشرة دولارات في البداية مع المدراء، لم يكن هناك فرق بين فقد التذكرة أو فقد الدولارات العشرة لأن الجميع تقريبا كانوا مستعدين لدفع عشرة دولارات أخرى. ولهذا فنحن الآن نستخدم سعر خاص عندما نستخدم التمرين مع "المدراء" مقداره ثلاثين أو خمسين دولارا كقيمة للتذاكر. فاستخدام هذا السعر يجعل من النادر ألا ينجح عرض الموضوع.

ص١٧. العمى الوظيفي، بمعنى الميل الى وضع الإطار الفكري للمشكلة وفقا لوجهة النظر الناتجة من طبيعة عمل الأسنان أو مهنته تم شرحها بطريقة منهجية في المرجع التالي:

DeWitt C. Dearborn and Herbert A. Simon in "Selective Perceptions: A Note on the Departmental Identification of Executives," Sociometry 21 (1958): 140-44.

ص١٨. مشكلة عدم إطفاء التكاليف هي مثال لعدم وضع الإطار الفكري المناسب. وهي تحدث عندما يكون للتكاليف التي كان يجب أن تطفى (بمعنى أنها حصلت في الماضي وانتهت) تأثير على القرار الحالي. ومع أن الميل الطبيعي هو أن ننظر للماضي، ولكن هذا غالبا يؤثر سلبيا على نجاعة قراراتنا. فالكثير من المستثمرين، على سبيل المثال، ستكون قراراتهم أفضل لو لم يعرفوا التكاليف الماضية لوضعهم الحالي. وكما يعبر عن ذلك أحد محترفي الاستثمار (جورج سوروز George Soros من شركة كوانتم فندزQuantum Funds) بقوله" أنا لا أؤمن بتحقيق الأرباح في الماضي. فعندما تخسر، يجب أن تدرك أنك خسرت وانتهى الأمر. فأنت ستخسر أو تكسب ولكنك لا تغير شيئا في الماضي." (Fortune, February 29, 1988, p. 113)

وبالنسبة لموضوع التحليل العملي والأكاديمي لموضوع مشكلة إطفاء التكاليف الماضية يمكن الرجوع إلى:

Richard Thaler, "Towards a Positive Theory of Consumer Choice," Journal of Economic Behavior 1 (1980): 50.

Hal Arkes and Catherine Blumer, "The Psychology of Sunk Costs, "Organizational Behavior and Human Decision Processes 35, no 1 (1985): 124-40.

Barry M. Staw and Jerry Ross, "Knowing When to Pull the Plug," Harvard Business Review (March-April 1987).

ويجدر الإشارة إلى أن بحث ثالر Thaler يتناول موضوع تكاليف الفرص.

ص١٨ . إطار التسويق الفكري، والذي يعرف في الكتب المرجعية بمفهوم التسويق، اشتهر في بحث مشهور عنوانه كما يلي:

"Marketing Myopia" by Theodore Levitt in the Harvard Business review 38 (1960).

وقد أصبح هذا البحث واحدا من أكثر البحوث التي تمت طباعة نسخ منها في تاريخ هذا المجلة الشهيرة. وهذا المفهوم يمكن أن نجد جذوره تعود إلى أبحاث سابقة قام بها جيروم مكارثي Jerome McCarthy وانظر إلى:

Philip Kotler, Marketing Management, 5th ed. [Prentice-Hall, 1984].

ولقد كان لإطار التسويق دور أساس في تحديد المفهوم الأساسي للتسويق، وفي التفريق بينها وبين موضوع المبيعات أو الإنتاج.

وهناك جدال حالي، على كل حال، بأن إطار التسويق يحتاج إلى مراجعة. فجوانب البيئة الخارجية التي كان يتم عدم أخذها في الاعتبار سابقا (مثل، التقنية، والجوانب السياسية والتنظيمية، والعوامل البيئية والثقافية) يجب أن تعتبر جزءا من اهتمامات مدراء التسويق. وعلى سبيل المثال، فالنجاح في الأسواق العالمية يحتاج غالبا إلى استخدام القوة السياسية لتخفيف قيود التوريد، والرسوم المخفية، والتعامل مع صناع القرار.

ص١٩ . العينة التي تم إجراء البحث عليهم في هذه الدراسة تضم ٤٩١ طالب دراسات عليا، ٤٢٤ طبيبا ممارسا، ٢٣٨ مريضا في العيادات الخارجية ممن يعانون من أمراض مزمنة. وقد ذكرنا فقط معلومات لعينة فقط من الأطباء. وعلى كل حال، فالمجموعات الثلاث وقعت كلها تحت تأثير أحد أنواع الأطر المختلفة لصنع القرارات المختلفة. فإجراء العملية الجراحية فضلها ٧٥٪ على العلاج الإشعاعي ممن تم إعطاءهم الإطار الفكري المتعلق بنسبة الحياة، بينما اختارها ٥٨٪ فقط ممن عرض عليهم الإطار المتعلق بنسبة الوفيات. انظر إلى:

J. McNeil, Stephen G. Pauker, Harold C. Sox, and Amos Tversky in "on the Elicitation of Preferences for Alternative Therapies," New England Journal of Medicine 306, no. 21 [May 27, 1982]:1259-62.

وينبغي لكل من يلاحظ هذا الإشكال المتعلق بالفرق الكبير لتأثير الإطار الفكري على صنع القرار في موضوع مهم يتعلق بالموت والحياة مثل هذا، أن يدرك أن اتخاذ أي من البديلين نسبة الحياة أو الوفاة كمرجع ليست بالضرورة صحيحة. وكمثل الكثير من المشكلات في الحياة الواقعية، فإن استخدام إطار فكري واحد يؤدي إلى وجهة نظر واحدة ليست كاملة ولا مضبوطة. وأفضل ما

يمكن أن يطمح إليه صناع القرار هو أن يتم الوصول إلى نفس القرار باستخدام أكثر من إطار. فعندما تصل إلى قرارات مختلفة باستخدام أطر فكرية مختلفة، فهذا ينبهك إلى أن قراراتك هي من النوع الذي يعتمد على نوع الإطار المستخدم. وهذا يستدعي أن تفكر بعمق أكبر في الإطار الذي يناسب نوع المشكلة التي تواجهك.

الفرق بين الموت والحياة يظهر نوعا واسعا من أنواع عكس الإطار الفكري، والذي يتراوح بين إذا ما كان نوع اللحوم التي في المتجر تعتبر ٩٠٪ لحوم مقارنة بعشرة في المائة شحوم، إلى ما إذا كان إغلاق مصنع يعني توفير أو خسارة وظائف. ويوجد أدناه نموذجين لمشكلة إغلاق المصنع والتي تظهر بشكل جلي اختيارات متضادة من قبل المدراء وفقا للطريقة التي تم بها وضع الإطار.

ولتتصور أنك رئيس قطاع أحد النقابات العمالية الكبرى. وأحد الجهات المحلية التابعة لكم تمثل قسم تصنيع يتبع أحد شركات الفورتشين ٥٠٠ Fortune 500، وبسبب تغيرات في بنية الاقتصاد التي أثرت أيضا، على الأعضاء المحليين للنقابة في مناطق أخرى، هناك احتمال بتوجه المصانع المحلية إلى إغلاق جزئي أو كلي. ويوجد ٦٠٠ موظف من النقابة التابعة لك.

وقد وصل مدير فرع التصنيع ومساعديه إلى خيارين. وقد اتفق مستشاري النقابة على المستوى الوطني أن هذين الخيارين هما الخياران المتاحان والممكنان اقتصاديا لهذه المصانع. ومدير الفرع ومدراءك في المركز الرئيس للنقابة يودون أن يعرفوا ما هو الخيار الذي تفضله.

الخيار الأول هو التوجه لإغلاق جزئي مع الاستغناء نهائيا عن بعض الموظفين. والخيار الثاني هو المجازفة بالموضوع وهذا ربما ينتهي إما بخسارة كل الوظائف أو المحافظة عليها جميعا. ويمكن تحديد البديلين بشكلين كما يلي:

الشكل أ

إذا تم تبني الخيار الأول فسيتم المحافظة على ٢٠٠ وظيفة بالضبط

إذا تم تبني الخيار الثاني فهناك احتمال الثلث أنه سيتم المحافظة على ٦٠٠ وظيفة، واحتمال الثلثين أنه لن يتم المحافظة على أي وظيفة.

الشكل ب

إذا تم تبني الخيار الأول فسيتم خسارة ٤٠٠ وظيفة بالضبط.

إذا تم تبني الخيار الثاني، فهناك احتمال الثلث أنه لن يتم خسارة أي وظيفة، واحتمال الثلثين أن ٦٠٠ وظيفة سيتم خسارتها.

فعندما عرضنا هذين النمطين المختلفين للإطار الفكري للمشكلة نفسها لبعض المدراء، وجدنا في العادة أن معظمهم يختارون الخيار الأول، أي الخيار المحافظ قليل المجازفة، إذا وضعنا الإطار في شكل المحافظة على الوظائف. بينما، الغالبية فضلت الخيار الآخر، الذي يوجد فيه مجازفة، عندما تم استخدم الشكل الذي وضع في شكل خسارة الوظائف. وهذه في الواقع ظاهرة عامة، فالناس يميلون إلى قبول المجازفة في محاولة لتجنب الخسارة، بينما يميلون إلى عدم المجازفة عندما يكون الموضوع تحقيق فائدة. وقد وضح كاهنيمان وتيفرسكي Kahneman and Tversky هذا المفهوم بشكل جلي في مقالة بحثية مهمة عنوانها:

"Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk," in Econometrica 47 (1979): 263-91.

وكثير من الأبحاث التي تمت فيما بعد تناقلت شيوع هذا التوجه غير المتوازن في التعامل مع المجازفة بين تحقيق شيء أو خسارته.

ص٢١. المثال المتعلق بالتخفيض في السعر (الدولار مقارنة بالنسبة المئوية) يعود في بدايته إلى ليونارد جي سافاجLeonard Savage:

Leonard J. Savage The Foundation of Statistics (John Wiley & Son, 1954), p. 103 and Richard Thaler, "Towards a Positive Theory of Consumer Choice," Journal of Economic Behavior and Organization 1 (1980): 50.

ومع أنه واضح من المثال أن المقياس الصحيح هو الدولار وليس النسبة المئوية، إلا أنه من المهم أن ندرك أن المقياس الصحيح يمكن ألا يكون واضحا في بعض الأوضاع المعقدة في مجال التجارة وإدارة الأعمال. وعلى سبيل المثال، هل الأفضل لمديري بعض فروع الشركات الأمريكية في لندن أن يبنوا قرارات الأسعار بناء على الدولار أو على الجنيه الإسترليني؟ وليس هناك جواب سهل هنا، لأن هناك العديد من العوامل المتعلقة بافتراضات تتعلق بسوق المال العالمي. وللاستزادة من موضوع استعمال العملة المحلية مقارنة بعملة المركز الرئيس يمكن الرجوع إلى المرجع التالي:

David J. Sharp, " Control Systems and Decision-Making in Multinational Firms: Price Management Under Floating Exchange Rates" (Ph. D. thesis, MIT, 1987), 298.

ص٢٢. تعليق على الهامش، يخص قصة طيار الخطوط اليابانية، فقد كانت هناك تقارير غير صحيحة أنه انتحر لاحقا. ولكنه كما ذكرنا، تم تحديد عمله في الرحلات الآسيوية وتخفيض رتبته إلى مساعد طيار، ولكنه استمر في العمل في الخطوط اليابانية.

ص٢٢. التأثير الشائع للمتشابهات metaphors تم نقاشه في:

George Lakoff and mark Johnson, Metaphors We Live By (University of Chicago Press, 1980).

وقد تم تناول موضوع المتشابهات metaphors وأقسام العقل بشكل عام بعمق أكاديمي أكبر في الكتاب الإبداعي والمثير للجدل التالي"

George Lakoff's. Women, Fire and Dangerous Things (University of Chicago Press, 1987).

ص٢٣. الاقتباسات من رونالد أل. سينجر Ronald L. Singer فيما يتعلق بتسويق المنتجات الورقية في أسواق الشمال الشرقي من الولايات المتحدة مأخوذة من:

"Manufacturer Establishes Beachhead in Paper War," Marketing News, December 7, 1984, p. 4.

ص٢٥. لأمثلة أخرى للأطر الفكرية العسكرية في مجال إدارة الأعمال انظر إلى الكتب الآتية:

Al Ries and jack Trout, Marketing Warfare (McGraw Hill, 1986), and David J. Rogers, Waging Business Warfare (Charles Scribner's Sons, 1987).

وكتابة العديد من هذه الكتب المشهورة كانت متوقعة كما هو ظاهر في البحث التالي:

Philip Kotler and Ravi Sing, "Marketing Warfare in the 1980's," The Journal of Business Strategy 1, no. 3 (Winter 1981): 30-41.

ص٢٥. الذي يفرق بين أطر التفكير وأطر صنع القرار هو أن الأولى مستمرة بشكل أكبر وتستخدم بشكل واسع. بينما أطر صنع القرار يمكن أن تصمم لصنع قرار واحد محدد، فإطار التفكير يمثل تركيبة ذهنية تم بناؤها عبر مدة من الزمن وأصبح جزءا ثابتا من أدوات التفكير لدينا. ومفهومنا لإطار التفكير هو أقرب للتوجه الأصلي لتعريف الإطار كما ظهرت في مجال الذكاء الاصطناعي في منتصف السبعينات. فقد كانت تعرف حينئذ كطريقة لتنظيم معلوماتنا عن مفهوم معين لتساعدنا في تركيز انتباهنا وتيسير استرجاع المعلومات والاستنتاج منها. فلهذا كانت الأطر تعرف كالتركيبات العقلية أو الشبكات التي يتم فيها تفسير المعلومات عن طريق المفاهيم المكتسبة من الخبرات السابقة. ومفهوم أطر التفكير تشابه أيضا بشكل كبير ما نسميه بالمخطط Schema أو الشفرة scripts في علم نفس الإدراك. وكمثل مفهوم الإطار في الذكاء الاصطناعي، فإن المخططات schemas يتم تنظيمها في شكل كلي مفهوم مكون من العديد من المكونات من المفاهيم والأحداث.

ص٢٦. قصة داريوس الملك الفارسي مستسقاة من هيرودوتس (المؤرخ الإغريقي) والتي تم الرجوع إليها في:

Edward Beliaev, Thomas Mullen, and betty Jane Punnett, "Understanding the Cultural Environment: U.S.S.R. Trade Negotiation," in California Management review (Winter 1985), pp. 100-12.

ص٢٦. الإطار الأسري كان هو الذي يقود إلى حد كبير تفكير سام جونسون Sam Johnson، الرئيس التنفيذي لشركة إس سي جونسون المحدودة .S.C. Johnson, Inc وعلى سبيل المثال انظر إلى المقابلة التي تمت لسام جونسون في مجلة النيويورك تايمز بعنوان

"Managing When It's All in the family," April 9, 1989, Business Section, p. 2.

وتفاصيل قرار جونسون بالطيران إلى كل الفروع البريطانية يمكن أن تجدها في مقالة في مجلة وول ستريت Wall Street Journal

"Johnson's Gift to British Workers: An All-Expenses Paid Trip to Racine" (1 October, 1984, p. 31) .

الفصل الثالث: الأطر المختلفة لصنع القرارات الفعالة (الناجحة)

ص ٣٠. إعادة بناء إطار فكري للمنافسين تم وصفه في:

Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors (Free Press, Macmillan Publishing Co., 1980).

والخمسة أصناف من المنافسين والتي تم تعريفها هناك هي الموردون، الزبائن، الشركات المنافسة، الداخلون الجدد للسوق، والمنتجات البديلة. وربما يمكننا إضافة الحكومات أو المشرعون كقوة سادسة.

ص ٣١.

Drucker, Peter. Management: Task, Responsibilities, Practices. (Harper & Row, 1974).

ص ٣١. عندما أدخل سوشيرو هوندا Soichiro Hondaالدرجات النارية خفيفة الوزن إلى السوق الأمريكية عام ١٩٥٩، تم بيع ١٦٧ دراجة فقط في العام الأول، وفي عام ١٩٦٥ باع هوندا ٢٧٠,٠٠٠ دراجة. ومع أن حالة هوندا يتم الاستشهاد بها كحالة من حالات الإستراتيجيات اليابانية البارعة مقابل استراتيجية الغفلة في هارلي- ديفدسونHarley-Davidson، إلا أننا نشك في هذا التشبيه. فهوندا لم يكن لا مستعدا بشكل كبير، ولم يتبع إستراتيجية محددة في غزوه للسوق الأمريكي. ولكنه نجح، لأنه تعلم بسرعة واستمع لنبض السوق أفضل من منافسيه. وللرجوع إلى نقاش ناقد لتفسير تقليدي لقصة هوندا أنظر إلى:

Richard T. Pascale, "Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success," California Management Review (Spring 1984): 47-71.

ص ٣٦. لمراجع أخرى (من البسيطة إلى الأكثر تعقيدا) متعلقة بالابتكار creativity يمكن الرجوع إلى:

Roger von Oech, A Kick-in-the-Seat of the Pants (Harper & Row, 1986); Edward de Bono, Lateral Thinking (Harper & Row 1973); James Adams, Conceptual Blockbusting (Freeman, 1974); Chapter 8 in Robin Hogarth, Judgment and Choice, 2nd ed. (John Wiley & Sons, 1987); or W. J. J. Gordon, Synectics (Harper & Row, 1961).

ص٣٧. انظر إلى السيرة الذاتية للي إياكوكا: Lee Iacocca

Lee Iacocca's autobiography Iacocca (Bantam Books, 1984).

وقد تم ذكر بعض نصائح فينس لومباردي Vince Lombardi في صفحة ٥٦-٥٧.

ص٣٧. ويمكن الرجوع إلى أبحاث روبرت كيدل Robert Keidel في كتابه:

Game Plans: Sports Strategies for Business (E. P. Dutton, 1985).

ص٣٩. التقرير الأصلي الذي تم أخذ مثال الزبائن الذين تقدموا بشكاوى منه هو:

"Consumer Complaint Handling in America: Summary of Findings and Recommendations," published by TARP, Inc. (September 1979).

ص٣٩. المرجع المتعلق بمثال تلوث البيئة (حبس الناتج أو فلترته) هو:

Jordan D. Lewis, "Technology, Enterprise, and American Economic Growth," Science 215 (March 5, 1982):1204-11.

ص٤١. للرجوع إلى كتب متميزة في موضوع المفاوضات وعمل الأطر المختلفة لصنع القرارات، يمكن الرجوع إلى:

Roger Fisher and William Ury, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (Houghton Mifflin, 1981), or Howard Raiffa, The Art and Science of Negotiation (Harvard University Press, 1982)

ص٤١. لإعادة تكوين الإطار الفكري في رقابة الجودة يمكن الرجوع إلى:

Business Week's s report on quality, June 8, 1987, pp. 131-43.

ويمكن الرجوع في موضوع القيادة في الجودة إلى:

J. M. Juran, Juran (Free Press, Macmillan Publishing Co., 1989).

ص٤٣. النماذج المختلفة التي يمكن استخدامها لتقييم شركة ما تم نقاشها في أماكن عديدة. وأحد المراجع المتميزة هو:

Brian H. Saffer's article, "Touching All Bases in Setting Merger Prices," Mergers & Acquisitions 19, no. 3 (Fall 1984): 42-48.

ص٤٣. حكاية المطبخ الرمزية مرجعها أدناه:

"The Parable of the Kitchen Spindle," by Elias H. Porter was published in the Harvard Business Review 40, no. 3 (May-June 1962): 58-66.

ص٤٥. استخدام السيناريوهات والتخطيط الاستراتيجي بشكل عام، في شركة الرويال دتش شيل Royal Dutch/Shell تم نقاشه من قبل بيير واك Pierre Wack في مجلة:

Harvard Business Review (Fall 1985).

ص٤٧. المثال المضروب لشركة جينيتيك Genentech تم تناوله بتفصيل أكبر في:

Fortune, July 6, 1987, pp. 58-64.

وقد أعلنت الشركة خسارة في الربع الرابع مقداره ١٥ مليون دولار بسبب تكاليف تسديد فاتورة مقدارها ٢٣ مليون دولار بسبب انتهاء صلاحية المخزون من علاج القلب تي بي أي tPA

(Wall Street Journal January 26, 1989, p. B5).

وقد انخفض قيمة سهم الشركة مما يزيد على ٨٠ دولارا إلى أقل من ٢٠ دولارا بعد الانهيار.

ص٤٨. للعودة إلى تناول متميز لموضوع أو مهم الفرص والتكاليف opportunity-cost illusions يمكن الرجوع إلى:

Richard Thaler, "Toward a Positive Theory of Consumer Choice," Journal of Economic Behavior and Organization 1 (1980): 39-60.

ص٤٨. قصة شراء السيارة والمراحل الأربع رواها لنا أحد طلاب ماجستير إدارة الأعمال بموافقة صديقه كين كاربنتر Ken Carpenter.

الفصل الرابع: التعرف على ما تجهله

ص٥٣. السيرة الذاتية الملفتة للنظر لنيوتن دي بيكر Newton D. Baker تجدها في:

Newton D. Baker: A Biography by C. H. Cramer (World Publishing Company 1961).

فقد نجح بيكر في إرسال مليوني رجل إلى أوروبا في أقل من سنتين أثناء الحرب العالمية الأولى، على الرغم من كونه، مثل الرئيس ويلسون كان من المعارضين للدخول في الحرب. ولهذا فقد أثنى عليه كل من جون جي بيرشنج John J Pershingودوجلاس ماكارثر Douglas MacArthur، فكل من هذين القائدين يعتبرانه أكفأ وزير حرب عرفته البلاد.

ص٥٥. يوجد معلومات منهجية أكثر في موضوع "مدى الثقة" ودقة الاحتمالات فيما يلي:

Sarah Lichtenstein, Baruch Fischhoff, and Lawrence Phillips, "Calibration of Probabilities: The State of the Art to 1980," in Judgment Under Uncertainty:

Heuristics and Biases, edited by Daniel Kahneman, Paul Slovic, and Amos Tversky (Cambridge University Press, 1982).

وهذا المرجع المتميز يتناول أيضا تأثير التغذية المرتدة والتدريب.

ص٥٥. لمراجعة تفصيلية للدراسات المتعلقة بالثقة المفرطة بالنفس يمكن الرجوع إلى:

Sarah Lichtenstein, Baruch Fischhoff, and Lawrence Phillips, "Calibration of Probabilities: The State of the Art to 1980,"

وبالنسبة لصنع القرار في ظل عدم الوضوح يمكن الرجوع إلى المرجع الذي ذكر سابقا وهو: Heuristics and Biases.

والمعلومات عن الأطباء يمكن أن نجدها في:

Jay J. Christensen-Szalanski and James B. Bushyhead, "Physician's Use of Probabilistic Information in a Real Clinical Setting," Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance 7 (1981): 928-35.

والمعلومات عن الفيزيائيين يمكن أن نجدها في بحث غير منشور وهو:

Max Henrion and Baruch Fischhoff, "Uncertainty Assessments in the Estimation of Physical Constants," (Carnegie-Mellon University, Department of Engineering and Public Policy, January 1984).

ص٥٩. الاقتباسات المتعلقة بالثقة المفرطة بالنفس مأخوذة من:

The Experts Speak by Christopher Cerf and Victor Navasky (Pantheon Books, 1984)

وهذا الملخص الوافي يحتوي آلاف الأخطاء التي وقع فيها أعلام في شتى صنوف الحياة.

ص٥٩. كتاب جانس Janis فكر المجموع يمكن الرجوع إليه في:

Janis' book Groupthink (2nd ed.) was published by Houghton Mifflin in 1981.

ص٦٠. مشروع إدسيل Edsel لشركة فورد الفاشل تم وصفه كثيرا. وللملخص عن ذلك يمكن الرجوع إلى:

Robert F. Hartley, Bullseyes and Blunders (John Wiley & Sons, 1987).

ص٦٠. التحيز لكل ما يؤكد وجهات نظرنا تم نقاشه في:

Peter C Watson, "On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task," Quarterly Journal of Experimental Psychology 12 (1960): 129-40.

وهناك تحليل عميق لهذا الموضوع المعقد قدمه الباحثان جوشوا كليمان Joshua Klayman وينج-وون ها Young-Won Ha، وهما يريان أن الأجدى من البحث عن ما يوافق القناعات أو

يخالفها يعتمد على طرق معقدة تعلق بنوعية المهمة التي يتم التعامل معها:

Joshua Klayman and Young-Won Ha, "Confirmation, disconfirmaion, and Information in Hypothesis Testing," Psychological Review 94, no. 2 (1987): 211-28.

ص٦٠. الاقتباسات مأخوذة من:

James R. Emshoff and Ian I. Mitroff, "Improving the Effectiveness of Corporate Planning," Business Horizons 21 (1978): 49-60.

ص٦١. نقاش موضوع الفرق بين المعلومات الأولية والثانوية يمكن أن نجده في المقالة الآتية (والتي تمت الإشارة إليها سابقا):

Calibration of Probabilities," by Lichtenstein, Fischhoff, and Phillips.

وموضوع المعلومات الثانوية، أو أن نعرف ما نعرف، له علاقة لما أصبح يعرف "بما وراء المعرفة metacognition" وعلى سبيل المثال على ذلك انظر ما يلي:

Ilan Yaniv and David E. Meyer, "Activation and Metacognition of Inaccessible Stored Information: Potential Bases for Incubation Effects in Problem Solving," Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition 13, no. 2 (1987): 187-205.

ص٦٢. بحث ستيرن Stern تم شرحه في:

Thomas Spencer Jerome's essay "The Case of the Eyewitness: A Lie Is a Lie, Even in Latin, " in The Historian As Detective, edited by R. W. Winks (Harper & Row, 1968).

وقد تم نشر البحث الأصلي باللغة الفرنسية في:

L'Année Psychologique XII (1906): 168-78.

ص٦٣. عدم وجود علاقة بين الثقة والدقة لشهود العيان مأخوذة من العمل الذي قام به:

Gary L. Wells and Donna M. Murray, "Eyewitness Confidence," in Eyewitness Testimony: Psychological Perspectives, edited by Gary L. Wells and Elizabeth F. Loftus (Cambridge University Press, 1984).

وقد قام كل من ويلز وميري Wells and Murray باستعراض ٣١ بحثا منشورا ووصلوا أن معدل العلاقة بيت الدقة وثقة الشاهد كان فقط. 07 ومنذ نشر بحثهما تم الانتهاء من عدد من الدراسات الأخرى. وربما كانت أكثر هذه الدراسات تفاؤلا (من حيث العلاقة بين الثقة والدقة) هي:

Robert K. Bothwell, Kenneth A. Deffenbacher, and John C. Brigham, "Correlation of Eyewitness Accuracy and Confidence: Optimality Hypothesis Revisited," Journal of Applied Psychology 72, no. 4 (1987): 691-95.

وقد قاموا بفحص الدراسات والتي تم تصميم الأحداث فيها بحيث يتم دراسة شهود العيان تحت ظروف مرتبة ومثالية. وفي ظل مثل هذه الظروف كان معدل العلاقة. .25 وهذه الدراسة شيقة لأنه تم التركيز على العوامل التي تزيد من قوة هذه العلاقة.

ص٦٣. التفريق بين من يقوم بصنع القرار ومن يقوم بالعمل يعكس نظرة متصلبة للسلم الوظيفي في المنظمات التي تضع من يتخذ القرار في قمة السلم ومن ينفذ العمل في الأسفل. بينما في المنظمات الحديثة مسئولية صنع القرار تكون منتشرة أكثر وأقرب إلى وقت ومكان العمل، أو بمعنى آخر أقرب إلى مكان تنفيذ القرار. ومن أوائل من عبر عن هذه النظرة الحديثة كان هيربرت سايمون Herbert Simon في كتابه:

Administrative Behavior (Macmillan: New York, 1957, 2d ed.; 1st ed., 1945)

فمما يقول في أول صفحة من كتابه الكلاسيكي "مع أن كل نشاط محدد يتضمن كلا من صنع القرار وتنفيذه إلا أنه لم يكن من المعتاد أن ندرك في النظرية الإدارية أنه من المهم أن نهتم بطريقة صنع القرار بنفس قدر الاهتمام بطريقة التنفيذ. فمهمة صنع القرار تسود التنظيم الإداري بالقدر نفسه لمهمة التنفيذ. بل في الحقيقة هما جانبان مرتبطان ببعضهما."

ص٦٤. استخدم مصطلح "heuristic" (قواعد إرشادية) كثيرا في علوم الإدارة. فالباحثين في هذا العلم كانوا يقاربون ويسددون "heuristic solutions" في الحلول التي لا يمكن إيجاد حلول مثالية لها. وهناك العديد من الأنشطة التي تلعب فيها هذه "القواعد الإرشادية" دورا مهما. وعلى سبيل المثال، فيمكن أن ننظر إلى لعبة الشطرنج كمجال للاستفادة المتزايدة من " القواعد الاسترشادية" كلما انتقل اللاعب من مستوى إلى مستوى أعلى كمحترف عالمي في هذه اللعبة. فالقاعدة الاسترشادية للاعب المبتدئ هو أن يسيطر على المربعات الوسطى، بينما القواعد الاسترشادية للاعب المتمكن هي أكثر تعقيدا، وتعكس معرفته العميقة باللعبة.

ص٦٥. المعلومات المتعلقة بأسباب الوفيات مأخوذة من:

Barbara Combs and Paul Slovic, "Newspaper Coverage of Causes of Death," Journalism Quarterly 56 (1979): 837-43, 849.

وهذا المثال الواضح تم تأكيده بأمثله مشابهة بما فيها دراسات في دول أخرى. ومن أمثلة ذلك:

Connie M. Kristiansen, "Newspaper Coverage of Disease and Actual Mortality Statistics," European Journal of Social Psychology 13 (1983): 193-94.

ص٦٨. استخدام هيئة الضرائب الأمريكية "لتأثير الحداثة" في الفترة بين شهري مارس وإبريل أصبح معروفا لدرجة أن الجرائد أصبحت تتوقعه. فقد وضعت جريدة شيكاجو تربيون Chicago Tribune بتاريخ ٨ مارس، ١٩٨٢، عنوانا لمقال لها عن إعلان بتوجيه اتهامات عن التهرب من الضرائب، كما يلي: " التحذير السنوي للضرائب: عشرون متهما" (الجزء ١، ص ١٧).

ص٦٩. ولاية فلوريدا كانت أحد الولايات الرائدة في استخدام أفلام الفيديو كدليل في المحكمة. وقد تم مراجعة إيجابيات وسلبيات هذا الأسلوب بشكل مفصل في:

Rita Dee, "Videotape as a tool in the Florida Legal Process," Nova Law Journal 5 (1981): 243-60.

ص٧٠. المثال المتعلق بشركة كونكورد كابتال Concord Capital تم وصفه في:

"Outpsyching the Market," Forbes, July 11, 1988.

وقد أعطانا الرئيس المؤسس هارولد اربتHarold Arbit بعض المعلومات الإضافية عن خلفية استراتيجية منتجاتهم الناجحة وشركاتهم: " وورلد أوفووندر World of Wonder اشتهرت علنيا بناء على نجاح منتجها " دمية تيدي روكسبنTeddy Ruxpin doll ". وفي ذلك الوقت، كانت شركة ذات منتج واحد فقط عمليا، وقد أنتجت منتجا بارزا أيضا في عام ١٩٨٧ هو "الليزر تاج Laser Tag" وعندما تم طرحها الطرح الأولي كان سعر السهم أكثر قليلا من ٢٠دولارا، وقد ارتفع سعر السهم مباشرة إلى ٢٩دولارا، وأصبحت قيمتها السوقية تزيد عن ٧٠٠ مليون دولار. وهذا قارب القيمة السوقية للشركة الأولى متعددة المجالات هاسبروHasbro التي تبلغ قيمتها بليون دولار، وتقارن بالقيمة السوقية للثلاثة شركات التي تليها في مجال صناعة الدمى، ماتيلMattel (٣٠٠ مليون دولار)، وكوليكوColeco (٢٠٠مليون دولار)، وكينر باركر-Kenner-Parker (٢٠٠ مليون دولار). وفي منتصف الثمانينات، أعلنت وورلد أوف وندرز إفلاسها وأصبحت أسهمها عديمة القيمة، وتم الاستحواذ على كينر باركر بقيمة ٦٠٠ مليون دولار، ونقصت قليلا قيمة كل من شركة مانيل وهاسبرو، وكانت شركة كوليكو تتجه نحو الإفلاس. ولم تستطع شركتي ماتيل ولا هاسبرو إنتاج أي منتج بارز منذ عام ١٩٨٦. وكانت استراتيجيتنا في الاستثمار تتكون من هاتين الشركتين بالإضافة إلى شركة ويسترن ببل شنجWestern Publishing. فقد اشترينا ويسترن ببلشنج بقيمة ١٢ دولار للسهم وبعناها بقيمة ٢١ دولار بعد إنتاجهم للمنتج البارز بكشنريPictionary. وما زلنا نملك ماتيل (سعر الشراء ٨ دولار وقيمتها الآن ١٤ دولار) وهاسبرو (سعر الشراء ١٣ دولار وقيمتها الآن ١٨ دولار). اتصال شخصي، مايو ١٥، ١٩٨٩.

ص٧١. التعلق الذهني Anchoring أقترح في بادئ الأمر من قبل:

Paul Slovic and Sarah Lichtenstein "Comparison of Bayesian and Regression Approaches to the Study of Information Processing in Judgment," Organizational Behavior and Human Performance 6 (1971) 641-744.

وقد تم توضيحها أكثر في:

Amos Tversky and Daniel Kahneman in "Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases," Science 185 (1974): 1124-31.

ص٧١. تم الطلب من مندوبي المبيعات أن يخمنوا السعر المناسب لأحد البيوت. وكل منهم تم تزويده بملف كامل من المعلومات، بما فيها ملخص لجميع مبيعات العقارات في المناطق المجاورة في الستة أشهر الماضية. والمعلومات التي أعطيت للمندوبين تصف بيت حقيقي معروض للبيع بقيمة ٧٤٠٠٠ دولار. ولكن المندوبين لم يخبروا عن السعر المعروض. وبدلا من ذلك أخبر نصف المجموعة أن السعر المعروض هو ٦٥٩٠٠ دولار (رقم مرجعي قليل)، والنصف الآخر أعطوا رقم مرجعي أكبر مقداره ٨٣٩٠٠ دولار. وقد زاروا البيت المعروض، وحصلوا على أي معلومات يرغبون فيها ماعدا السعر الحقيقي المعروض. وبعدها حددوا السعر المناسب الذي يرونه للبيت. والنتيجة أن المجموعة التي أعطيت الرقم المرجعي القليل اقترحت معدل سعر مقداره ٦٦٨٠٠ دولار، وأما المجموعة التي أعطيت الرقم المرجعي العالي فقد اقترحت سعر ٧٣٠٠٠ للبيت. ويجب أن نتذكر أن مندوبي المبيعات هؤلاء يعرفون أنهم في بحث علمي، ولهذا فغالبا كانوا حذرين في تحديد السعر المناسب. ومع ذلك فإن الفرق بين التقييمين كان مقداره ٦٠٠٠ دولار (أي ما يقارب ٩٪ من السعر المعروض). انظر إلى:

Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neale, "Experts, Amatures, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions," Organizational Behaviuour and Hyman Decision Processes 39 [1987]:84-97).

ص٧١. تأثير الأرقام المرجعية العشوائية تم وصفها في:

Amos Tversky and Daniel Kahneman in "Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases," Science 185 (1974): 1124-31.

والدراسة السابقة المتعلقة بتخمين أسعار العقار أظهرت أن مندوبي المبيعات لم يستطيعوا أن يغفلوا أثر الأرقام المرجعية، على الرغم من تنبيههم لذلك.

ص ٧٣. نقاش موضوع التدرج يمكن أن نجده في:

Charles E. Lindblom, "The Science of Muddling Through," Public Administration Review 19 (1959).

Amitai Etzioni Public Administration Review (December 1967): 385-92.

وموضوع التدرج وبالذات عندما يكون الموضوع متعلقا بالتغيير الإستراتيجي تم تناوله في المرجع التالي:

James Brian Quinn, Strategies for Change: Logical Incrementalism (Richard D. Irwin, 1980).

ووجهة النظر المخالفة ضد التدرج تم نقاشها في:

Irving L. Janis, Crucial Decisions: Leadership in Policy-making and Crisis Management, The Free Press, Macmillan, New York, 1989.

الفصل الخامس: تحسين طريقة جمع المعلومات

ص٧٦. احتمال الخطأ ثلاث مرات في إصابة مدى ثقة نسبته ٨٠٪ متتالية يساوي (٠,٢)٣ أو أقل من ١٪ (بافتراض استقلال إحصائي بين التخمينات الثلاث). ولهذا يمكن أن نكون واثقين في هذه الحالة أن مدير المبيعات يعاني من ثقة زائدة وأنه ليس دقيقا في تخميناته.

والاحتمال الآخر، هو أن مدير المبيعات يتعمد تحريف التقديرات، بسبب الطريقة التي عمل بها نظام الحوافز. وعلى سبيل المثال، فمعظم مندوبي المبيعات لديهم توجه للمبالغة في تقدير قيمة العقار الخاص بك، لكي يحصل على حق إدراج منزلك في قائمتهم. وإذا سألتهم أن يعطوك مدى ثقتهم فربما يعطوك عن عمد مدى ثقة ضيق (لتأكيد الوضع إيجابيا لك). وفي هذه الحالة، ربما تحتاج إلى طريقة بديعة للتغلب على هذا التوجه. وعلى سبيل المثال، فيمكن أن تخبر مندوب المبيعات أنه سيحصل على مبلغ سعي مقداره ٧٪ إذا تم بيع البيت المعروض بملغ ١٥٠٠٠٠ دولار مثلا، يزيد أو ينقص ما لا يتجاوز ١٠٠٠٠ دولار من السعر المحدد، ومقدار سعي ٦٪ إذا كان في حدود ٢٠٠٠٠ من السعر المعروض، وهكذا. وهذا سيحد من المبالغة في الأسعار. وبالطريقة نفسها يمكن أن تعرض نسبة سعي أعلى إذا تم بيع المنزل بمبلغ يقع داخل مدى الثقة الذي وضعه المندوب. فهذا سيخالف توجه المندوب لوضع مدى ثقة ضيق.

وهناك كمية كبيرة من الأبحاث التي تتناول هذا الموضوع وبدراسات كمية كما يلي:

The principal-agent literature (see Steve Ross, "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem," American Economic Review, 1973, 63, 134-39 or Michael Jensen and William H Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," Journal of Financial Economics, 1976, 3,305-60).

والتي تتناول كيف يمكن وضع حوافز في الشركات بحيث تحفز المندوب لتحقيق أهداف المدير (والذي عادة يكون لديه معلومات أقل وبأهداف مختلفة).

وهناك أبحاث متعلقة بقواعد التقييم والتي تقيم كيف يمكن أن نحصل على تقييم أمين عن طريق وضع قواعد للحوافز (أو التقييم) تجعل التقييم الأمين هو الإستراتيجية المثلى، وفيما يلي بعض هذه الأبحاث:

James E. Matheson and Robert Winkler, Scoring Rules for Continuous Probability Distributions," Management Science, 1976, 22, 1087-96).

ص٧٩. الضبط المتميز للمتخصصين في التنبؤ بأحوال الطقس موثق في:

Allan Murphy and Robert Winkler, "Probability Forecasting in Meteorology" Journal of the American Statistical Association (September 1984).

وبالنسبة للاعبي لعبة الورقة (البلوت)يمكن الرجوع إلى:

Gideon Keren, "Facing Uncertainty in the Game of Bridge: A Calibration Study," in Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 39, 1987, pp. 98-114.

وبالنسبة للمحاسبين انظر:

Lawrence A. Tomassini, Ira Solomon, Marshall B. Romney, Jack L. Krogstad, "Calibration of Auditors' Probabilistic Judgments: Some Empirical Evidence," in Organizational Behavior and Human Performance, vol. 30, 1982, pp. 391-406.

ص٧٩. كتاب جورج مور:

George Moore's book The Banker's Life was published by W 100 W. Norton& Co. in 1987.

ص٨٣. اكتشاف الشفرة الألمانية تم وصفها في:

Andrew Hodges' excellent biography Alan Turing: The Enigma (Simon & Schuster, 1984).

ص٨٤. محاولة شركة زيروكس Xerox لتوقع الأخطاء في المراحل الأولى من التصميم تم شرحها في:

Robert C. Wood, "Quality by Design," The Quality **Review** (Spring 1988): 22-27.

ص٨٦. والدراسة التي تمت على مديري المطاعم يمكن الرجوع إليها فيما يلي:

Laurette Dube-Rioux and J. Edward Russo, "An Availability Bias in Professional Judgment," (Journal of Behavioral Decision Making 1, 988:223-37).

ص٨٦. ولنقاش أكثر حول طريقة استخدام السيناريو في التخطيط وصنع القرار يمكن الرجوع إلى هذين البحثين للباحث بيرواك Pierre Wack:

"Scenarios: Uncharted Waters Ahead, "Harvard Business Review (September-October 1985): 73-89, and "Scenarios: Shooting the Rapids," Harvard Business Review (November-December 1985): 139-50; William R. Huss, A Move Toward Scenarios," International Journal of Forecasting 4 (1988): 377-88; Paul J. H. Schoemaker, "Scenario Thinking (Working paper, Center for Decision Research, University of Chicago 1989).

ص٨٩. فكرة النظرة للمستقبل كما لو أنه قد حدث بالفعل يمكن الرجوع لموضوعها في:

Deborah J. Mitchell, J. Edward Russo, and Nancy Pennington, "Back to the Future: Temporal Perspective in the Explanation of Events," (Journal of Behavioral Decision Making 2, 1989: 25-39).

ص٩٠. المعلومات المتعلقة بمراهني سباق الخيول مستلة من دراسة غير منشورة هي:
Paul Slovic and Bernard Corrigan (formerly at the Oregon Research Institute).
والرسم البياني الأفقي فيما يخص دقة التخمين سببه ثلاثة من المراهنين الثمانية انخفضت دقتهم، واثنان تحسنت دقتهم، وثلاثة استمروا في المستوى نفسه. وفي بحث غير منشور تم إعداده للإلقاء في ندوة علمية عنوانها:

"Behavioral Problems of Adhering to a Decision Policy"

يعزو المؤلف الرسم البياني الأفقي إلى كمية المعلومات الزائدة. وعلى سبيل المثال، فعندما تعم إعادة عرض السباق مرة ثانية (للتأكد من ثباتهم) ظهر أنهم أقل ثباتا عندما أعطوا ٤٠ معلومة من لو أعطوا ٥ أو ١٠ معلومات. ونحن نتقدم بوافر الشكر لبول سلوفيك Paul Slovicعلى توفير المعلومات عن خلفية هذه القصة التي نرويها.

ص٩١. والسبب الذي يجعل أهل الخبرة في صنع القرار والذين يتعاملون مع حجم كبير من المعلومات لا يستطيعون الاستفادة المثلى من هذه المعلومات ليس مفهوما بشكل جيد. ونحن نعتقد أن تركيزهم يتأثر بالنتائج غير المعتادة (مثل الحالات الشاذة أو المتطرفة). كما أنه يوجد توجه للتأثر أكثر بالمعلومات التي في البداية وفي النهاية، بينما يكون هناك وزن أقل للمعلومات التي في الوسط. ومع أن الخبراء يتميزون بقدرتهم على هضم الكمية الكبيرة من المعلومات في شكل أجزاء يمكن تذكرها، ولكنهم يقعون أيضا في مشكلة المعلومات الزائدة. وفي سلسلة بديعة من الأبحاث قامت لين ريدر Lynne Reder من جامعة كارنيجي ميلون بمقارنة ملخص مكون من ١٠٠٠ كلمة بالمقالة الأصلية المكونة من ٥٠٠٠ كلمة في مقدمة كتاب من كتب الجامعة (عن جغرافية أفريقيا). وقد وجدت هي والباحثين الآخرين معها أن الطلاب عندما يعطون نفس الوقت (عشرين إلى ثلاثين دقيقة) يتعلمون أكثر من الملخص. وبناء على امتحانات عدة باستخدام أسئلة موضوعية تبين أن

الملخص كان أفضل من المقالة الكاملة في ١- تذكر المعلومات المذكورة. ٢- استنتاج معلومات غير مباشرة لم تذكر وعلى مدى يصل ١٢ شهرا. و٣- تعلم معلومات جديدة (مثل فهم أكبر للجغرافيا الأفريقية).

الفصل السادس: عملية الاختيار

ص٩٦. يوجد العديد من المعاني ووجهات النظر المتعلقة بالحدس. فالبعض، يمثل صنع القرار بطريقة الحدس، قمة الإنجاز البشري، بينما يرى آخرون أنها طريقة تبرير نفسي لتغطية الجهل. ورأينا يميل إلى الجانب الإيجابي. فنحن نؤمن أن الحدس مبني على خبرات متراكمة ويتعلق بفهم سريع لموقف معين بدون تفكير واعي بتحليل الموضوع. ويمكن وصف الحدس بأنه " علم ضمني". ووجهة النظر هذه قريبة كثيرا لوجهة نظر هيربرت أي سايمون Herbert A. Simon التي ذكرها في ورقة علمية منشورة بالاشتراك مع مايكل جي بريتولا Michael J. Prietula:

"The Experts in Your Midst," Harvard Business Review, (January-February 1989): 120-124.

وهناك مقالات علمية أخرى مناسبة عن دور الحدس ومنها:

Hillel J. Einhorn, "Accepting Error to Make Less Error" Journal of Personality Assessment 50 no. 3 (1986): 387-95; and Kenneth R. Hammond, Robert M. Hamm, Janet Grassia, and Tamra Pearson, "Direct Comparison of the Efficacy of Intuitive and Analytical Cognition in Experts Judgment," IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics SMC-17, no. 5 (September-October 1987).

ص٩٦. قضاء وقت وجهد أقل لصنع قرار هو جانب يتزايد الاهتمام به في أبحاث مجال صنع القرار. فصنع أفضل قرار لا يعني فقط اختيار أفضل بديل (يشار إليه بالزيادة القصوى في اختيار البديل الأفضل)، ولكن أيضا في التقليل ما أمكن للوقت، والجهد والتكاليف الأخرى لصنع القرار. وهذا المفهوم تم تناوله في:

J. Edward Russo and Barbara A. Dosher, "Strategies for Multiattribute Binary Choice," Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition, 9 (1983): 676-96, and in Eric J. Johnson and John W. Payne, "Efforts and Accuracy in Choice," Management Science, 30 (1985): 395-414.

ص٩٦. المثال المتعلق بأخصائي الأشعة مأخوذ من:

Paul Slovic, and L. G. Rorer, "An Analysis of-Variance Model for Assessment of

Configural Cue Utilization in Clinical Judgement," Psychological Bulletin 69 (1968): 338-49.

ص٩٧. المعلومات المتعلقة بعمليات اللوز مرجعها هو"

H. Baskin, New England Journal of Medicine (1945): 232-691.

ويمكن الرجوع أيضا إلى:

Physical Defects: The Pathway to Correction, New York: American Child Health Association, 1934.

ص٩٧. مع أن مثالين من الأمثلة المتعلقة بعدم ثبات القرار البشري تتعلق بالقرارات الطبية، إلا أننا نود إلا يفهم من ذلك أن قرارات الأطباء، أو خياراتهم، أسوأ من بقية أهل المهن الأخرى. ففي الواقع، أن الأطباء من القلائل من أهل المهن الذين أنشأوا جمعية لصنع القرار الطبي، مع مجلتها العلمية (ميدكال ديسجن ميكنجMedical Decision Making). وبحسب علمنا فلا يوجد جمعيات مشابهة للقانون والعمارة أو الهندسة أو غيرها. والطب له ميزة أخرى، من الناحية البحثية، وهي أن النتائج يمكن الحصول عليها (مثل، طريقة استخدام التشريح بعد الوفاة). وبعكس ذلك، فإن النتائج للقانون (مثل البراءة أو الإدانة) ربما لا يمكن التأكد منها.

ص٩٩. قصة شركة المنتجات الغذائية والجوانب العلمية تمثل إشكالات حقيقية. فالمدير المبتدئ الذي استمع للمحاضرة التي ألقيناها في الموضوع تنبه للمشكلة وشرحها لرؤسائه. وكانوا إما غير قادرين على فهم المشكلة التي وقعوا فيها، أو غير راغبين للاستماع للرسالة. ولم تصلح الشركة المشكلة، وفي النهاية استقال المدير المبتدئ من الشركة. ومن باب العدالة مع رؤسائه، فإن المشكلة ليس من السهل الانتباه لها. ونحن هنا سنشرح بالتفصيل ما يظهر أنه قد حدث لنبين أولا كمية التعقيد المتعلق ببعض جوانب التحيز فيها وثانيا كيف تم تحليل بعض من جوانب "القواعد الإرشادية" التي بنيت عليها بشكل دقيق في الأبحاث المنشورة.

فالشركة حددت مجال صنع القرار في المقارنة بين المنتج القديم والجديد ذي التكلفة الأقل، بناء على مجالين فقط هما رضا الزبون والتكلفة. وباتباع قواعد التسويق قرروا بعدها أن رضا الزبون أهم من التكلفة. (وأحد أسباب التركيز على نوع المنتج بالنسبة للتكلفة يعود أن مديري الصنف في هذه الشركة يتم مكافأتهم بسبب الأرباح التي تتحقق على المدى القصير. فتقليل التكلفة سيبان أثره مباشرة، بينما سيظهر تأثير انخفاض الجودة بشكل بطيء. وهذا سيعطيهم فرصة للترقيات والانتقال لمسئوليات أعلى، مخلفين لمن يأتي بعدهم في قسم الصنف مسئولية انخفاض المبيعات ونصيب الشركة من السوق.)

وبطبيعة الحال، فإن قياس رضا الزبائن ليس أمرا سهلا. ولا يمكن تحديده بدقة. ولكن يمكن استخدام طرق جيدة في أبحاث السوق بما فيها مقارنة طعم المنتج القديم بالصنف الأقل تكلفة الجديد. ومع ذلك، فحتى بعد أن يقوم المئات بإعطاء رأيهم بعد تذوق المنتج، سيبقى بعض الشكوك في أي منتج أفضل (وبالذات إذا كان الطعم متقارب كثيرا). ولهذا فقد استخدمت الشركة بروتوكول معياري في أبحاث السوق وفحص إحصائي يقيس أهمية الفرق لتحديد إذا كان الفرق في الطعم بين الصنف الجديد الأقل تكلفة يقل بشكل ذي أهمية إحصائية عن نوع الطعم للمنتج القديم.

ولسوء الحظ، كل هذا العمل يمكن أن يؤدي إلى مصيدة. وهنا توضيح ذلك، فلنتخيل ثلاث قطع من الكيك، أ، ب، ج، وتقييم نوعية طعمها (باستخدام مقياس من ٠–٢٠) والتكلفة (بمقياس من ٠ – ١٠٠) كما هو موضح أدناه.

الكيك	جودة الذوق	التكلفة
أ	١٥	٣٩
ب	١٤	٣٦
ج	١٣	٣٤

فالقاعدة الاسترشادية التي تستخدمها الشركة تعادل ما يلي: " أنا سأختار دائما الصنف الأعلى في جودة الذوق (بدون النظر إلى الفرق في التكلفة) إلا إذا تساوى صنفان تماما أو قريبا جدا. ففي هذه الحالة ستكون التكلفة هي التي تحدد الصنف." ولتحديد إذا كان الصنفان " متقاربين جدا" تستخدم الشركة طريقة إحصائية لقياس الأهمية.

ولهذا، فماذا يحدث عندما نقارن الصنفين "أ" و"ب "؟ فلنفترض إن اختلاف درجة واحدة في الذوق لا تصل إلى الأهمية الإحصائية. فهذا يعني أن الصنف "أ" والصنف "ب " متساويان في جودة الذوق، ولهذا فالذي يحدد الاختيار هو التكلفة هنا، ولهذا يتم اختيار الصنف "ب ". وعندما نقارن الصنف "ب " والصنف "ج"، نفس المفهوم سيؤدي إلى اختيار الصنف "ج". والآن هنا المصيدة. عندما نقارن الصنف "أ" والصنف "ج"، نجد أن الفرق في جودة الذوق درجتين، وهذه مهمة إحصائيا، ولهذا يجب إلا نختار الصنف الأقل تكلفة "ج" ولكن يجب أن نختار "أ". ولكن هذا سيؤدي إلى تغيير متتالي في الاختيارات. فنحن لا نستطيع بشكل مستمر تفضيل "ب " على "أ"، "ج" على "ب "، ولكن "أ" على "ج". ولكي نرى أن هذا غير منطقي يمكن أن نوضحه بسهولة بتحويل من يتولى موضوع الاختيار إلى مضخة مال. ويمكن عمل ذلك كما يلي:

لنفترض أن هناك من يفضل حقيقة الصنف "ب " على "أ"، والصنف "أ" على الصنف "ج". ولنفترض أنك تملك الصنف "ب " و"ج" وهم يملكون الصنف "أ"، ففي هذه الحالة يمكن أن يحدث ما يلي. هم يفضلون "ب " على "أ" وفي هذه الحالة لا بد أن يكون هناك مقدار من المال سيدفعونه للحصول على "ب " (بدلا من "أ"). ولنفترض أنك وافقت على المقايضة، فالآن يملكون هم "ب " وأنت تملك الصنفين "أ" و"ج"، بالإضافة إلى، لنفترض، دولار واحد. ولكنهم الآن يفضلون "ج" على "ب "، ولهذا تقايض بأخذ "ب " بالإضافة إلى دولار منهم وتعطيهم "ج". فالآن لديك "أ" و"ب " ودولارين من أموالهم وهم لديهم "ج". والدائرة ستكتمل عندما تعرض عليهم "أ" مقابل "ج" مقابل دولار. وينتهي بك الأمر أن لديك "ب " و"ج" وهم لديهم "أ" كما بدأتم. والفرق فقط هنا أنك حصلت على ٣ دولارات من أموالهم. وإذا استمروا في هذه الدائرة من الاختيارات، فسيمكنك الاستمرار في ضخ ٣ دولارات من أموالهم كلما اكتملت الدائرة.

وعندما عرضنا هذا الحركة الدائرية على المديرين، ظن الكثير منهم أنها غريبة، بل مخجلة، ولكنها ليس بالضرورة خطيرة. ولكن، الواقع أن هذه المصيدة الدائرية هي التي وقعت فيها شركة الأغذية الكبرى. فقد استمروا يختارون "ب" مقابل "أ" وبعدها "ج" مقابل "ب"، ثم "د" مقابل "ج" وبعدها "هـ" مقابل "د" حتى خسروا نصيبهم من السوق وأرباحهم. وكان يمكنهم التنبه لهذا لو قارنوا فقط "ج" بالصنف "أ"، مثلما قارن المستهلكون بين الصنف "ج" والصنف لدى الشركة المنافسة الذي لم يتغير.

ولنظرة تقنية أكبر للمصيدة الدائرية يمكن الرجوع للمرجع التالي:

Peter C. Fishburn, "Lexicographic Orders, Utilities and Decision Rules: A Survey, "Management Science (July 1974): 1442-71.

وأيضا يمكن الرجوع للتالي:

Amos Tversky's original analysis, "Intransitivity of Preferences," Psychological Review, 1969, 76, pp. 31-48.

ص**٩٩**. لتحليل أكثر لقواعد المسح يمكن الرجوع إلى:

Hillel J. Einhorn, "The Use of Nonlinear, Nonocompensatory Models in Decision Making," Psychological Bulletin 81 (1974): 97-106

"Use of Nonlinear, Noncompensatory Models as a Function of Task and Amount of Information," Organizational Behavior and Human Performance 6 (1971): 1-27.

Amos Tversky, "Elimination by Aspects: A Theory of Choice," Psychological Review 79 (1972): 281-99.

ص٩٩. وكنا نتمنى أن ننهي قصة الشركة بنهاية سعيدة ولكنها لأسف لم تحدث. فقد أدركت الإدارة العليا أخيرا أن هناك شيء خاطئ يحدث لمنتجاتهم وأمرت بإعادة صياغة من الصفر. وهذا العمل أدى إلى إنتاج منتجات منافسة مرة أخرى، ولكن بتكلفة عالية. ولأن الشركة استمرت في استخدام أسلوب القرار المعيوب، بقيت معرضة لتدهور آخر متدرج في حصتهم السوقية بدون أن يدركوا كنهه.

والرسالة هنا هو أن معظم القواعد الاسترشادية، حتى تلك التي تبدو مبنية بطريقة علمية، يوجد في تركيبتها مخاطر. وأولئك الذين لا ينتبهون لطبيعة قواعدهم الاسترشادية والمخاطر التي يمكن أن تسببها سيدفعون عاجلا أو آجلا ثمن جهلهم. ولنكون عادلين مع مديري الشركة المعنيين، فإن مصيدة القرار هنا أحد أكثر المصائد التي رأيناها صعوبة في الانتباه لها.

ص١٠٠. القاعدة الاسترشادية لشركة بروكتر وجامبلProcter &Gamble، والأمثلة المضروبة في الشكل في صفحة١٠٢، كلها مستشهد بها من:

Seth Gordin and Chip Conley, Business Rules of Thumb (Warner Book, 1987).

ص١٠٠. الموضوع المتعلق بالتسعير مهم ومعقد في الوقت نفسه، والقراء المهتمين بهذا الموضوع يمكنهم الرجوع إلى:

Tom Nagle, The Strategy and Tactics of Pricing (Prentice-Hall, 1987).
Timothy M. Devenney, Issues in Pricing: Theory and Research, (Lexington Books, D. C. Heath and Company, 1988).

ص١٠٣. رسالة بن فرانكلين Ben Franklin في صفحة ١٠٤ أرسلت في عام ١٧٧٢ إلى جوزيف بريسلي Joseph Priestly (العالم البريطاني المشهور والذي شارك في اكتشاف الأوكسجين). وقد تم إعادة طباعتها في:

The Benjamin Franklin Sampler (Fawcett, 1956).

بالإضافة إلى العديد من الكتب في موضوع صنع القرارات ومنها

Milan Zeleny's Multiple Criteria Decision Making [McGraw-Hill Book Company]).

وهذه الرسالة لفرانكلين هي من أول المحاولات المنظمة لعمل أسلوب شخصي واضح.

ص١٠٤. النموذج الخطي له تاريخ أكثر من خمسين عاما. ابتداء من:

Paul Meehl's Clinical Versus Statistical Predictions (University of Minnesota Press, 1954).

وأحد المساهمين الأوائل في هذا الموضوع لاحقا كان روبين داويس Robyn Dawes من جامعة كارنيجي ميلون. واثنتان من أوراقه العلمية بالذات يمكن لغير المتخصص الوصول إليها:

"Clinical Versus Actuarial Judgment" Science243 (1989): 1668-73. Coauthored by David Faust and Paul Meehl.
"The Robust Beauty of Improper Linear Models in Decision making," American Psychologist 34 (1979): 571-82.

والورقة الأخيرة تم إعادة طباعتها في:

Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases, edited by Daniel Kahneman, Paul Slovic, and Amos Tversky (Cambridge University Press, 1982).

ص١٠٧. استخدام أسلوب "تقليد الخبراء Bootstraping تم فحصه بشكل منظم فيما يلي:

Lewis R. Goldberg, "Man Versus Model of Man: A rationale, Plus Some Evidence for a Method of Improving on Clinical Inferences," Psychological Bulletin 73 (1970): 422-32.
Robyn M. Dawes, and Bernard Corrigan, "Linear Models in Decision Making," Psychological Bulletin 81 (1974): 87-106.

ص١٠٩. الجدول رقم ٢ تم أخذه من:

Colin Camerer, "General Conditions for the Success of Bootstrapping Models," Organizational Behavior and Human performance 27 (1981): 411-22.

وقد تم تقديم أدلة قوية تعبر عن قوة النموذج الخطي:

Robyn M. Dawes and Bernard Corrigan, "Linear Models in Decision making," Psychological Bulletin 81 (1974): 97-106.

وقد أظهرت أن الأوزان التي تستخدم لا تؤثر كثيرا. وقد أوضحوا أن دقة التوقع التي تفقد محدودة كثيرا عندما يتم تغيير هذه الأوزان من مثالية إلى مساوية إلى عشوائي! والاستنتاج المهم هو أننا نحتاج أن نجد طرق أفضل، كما أنه من المناسب أن نستخدم نماذج مختلفة بطريقة منظمة.

ويمكن النظر أيضا إلى:

Hillel J. Einhorn and Robin M. Hogarth, ' Unit Weighting Schemes for Decision Making," organizational behavior and Human performance 13 (1975): 171-92 or Howard Wainer, " Estimating Coefficient in Linear Models: It Don't Make No Nevermind," Psycological Bulletin 83 (1976): 213-17.

ص١١١. جدول نظام النقاط المستخدم في متاجر التجزئة تم أخذه من:

Noel Capon, "Credit Scoring Systems: A Critical Analysis," Journal of Marketing 46 (1982): 82-91.

ص١١٣. الطرق المختلفة لتحديد الأوزان في النماذج الشخصية الخطية تم نقاشها ومقارنتها في:

Paul J. H. Schoemaker and Carter C. Waid, "An Experimental Comparison of

Different Approaches to Determining Weights in Additive Utility Models," Management Sciences 28, no. 2 (1982): 182-96.

ص١١٣. نموذج الفائدة متعدد السمة تم نقاشه في:

George P. Huber, "Multi-attribute Utility Models: A Review of Field and Field-like Studies," Management Science 20 (1974): 1391-1402 and Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa, Decisions with Multiple Objectives, John Wiley & Sons, 1976.

ص١١٣. هناك بديل لاستخدام الحدس أو قواعد صنع القرار البسيطة في حالة الحاجة لصنع القرارات غير المهمة والتي لا تستدعي الكثير من الجهد. فتغيير بيئة صنع القرار حيث يتم بذل جهد أقل وينتج قرار جيد. وهذه الإستراتيجية، نجحت في قرارات المستهلك العادي والتي يصعب تبرير بذل جهد كبير فيها. فإيجاد بيئة صنع قرار سهلة كانت فعالة في حالة قروض شراء المنازل، استهلاك الطاقة، ومحتوى الطعام من السكر. ويمكن الرجوع إلى:

J. Edward Russo, "Information Processing from the Consumer's Perspective," in E. Scott Maynes (ed), The Frontier of Research in the Consumer Interest, Columbia, Missouri: American Council on Consumer Interests, 1988.

ص١١٣. الفروق بين استخدام القواعد المختلفة لصنع القرار يمكن الرجوع فيما يخص نقاشها وفحصها إلى:

John W. Payne, "Task Complexity and Contingent Processing in Decision Making: An Information Search and Protocol Analysis," Organizational Behavior and Human Performance 16 (1976): 366-87.

ص١١٣. النهج الرسمي أو الكمي لصنع القرار تم شرحه باستفاضة في:

Howard Raiffa's Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices Under Uncertainty (Addison-Wesley, 1968).

وتم شرحه بمستوى متقدم فيما يلي:

Ralph Keeney and Howard Raiffa, Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeofs John Wiley & Sons, 1976).

ومن منظور سلوكي يمكن الرجوع إلى"

Detlof von Winterfeldt and Ward Edwards, Decision Analysis and Behavioral Research (Cambridge University Press, 1986) or Paul J. H. Schoemaker, "The Expected Utility Model: Its Variants, Purposes, Evidence and Limitations," Journal of Economic Literature 20 (June 1982): 529-63.

والفكرة الأساسية خلف نظرية صنع القرار المعيارية هو أن يتم التعرف بشكل واضح على الخيارات المتاحة والأهداف، ثم يتم وضع نموذج كمي للنتائج الممكنة واحتمالات كل منها. وإضافة

لذلك، يتم وضع قيم صانع القرار وأثرها على كل من النتائج في شكل نموذج بحيث يمكن تطبيق المعادلة الرياضية. وعلى كل حال، فهناك شكوك عن واقعية التطبيق، بسبب أخطاء التفكير المختلفة التي تم نقاشها في هذا الكتاب. انظر إلى:

John C. Hershey, Howard C. Kunreuther and Paul J. H. Schoemaker, "Sources of Bias in Assessment Procedures for Utility Functions," Management Science, 28, 8 (1982): 936-54.

نظرية صنع القرار المعياري تبحث عن بناء إنسان إلى لصنع القرار (بمعنى نموذج رسمي) يستطيع أن يقوم بصنع القرار بدلا من صانع القرار بمجرد أن أخذت قناعاته وقيمه (مثل أهدافه، تقبله لمقدار المجازفة) في الاعتبار.

ونهجنا هو محاولة مساعدة صانع القرار وتنبيهه لمصائد صنع القرار وأخطائه، وتزويده بمرشد محدد لكيف يسير. وهذا فيما نرى سيسمح بأسلوب صنع قرار أكثر إبداعا وسلاسة.

والنهج المقنن لأسلوب صنع القرار يعود تاريخيا على الأقل إلى دانيال بيرنولي Daniel Bernoulli في مقاله في عام ١٧٣٨ : Analysis of Decision-making under risk

انظر إلى:

L. Sommer's translation from Latin in Econometrica 22 [1954]: 23-36).

ويمكن أيضا الرجوع إلى محاولة أسبق تاريخيا لتقنين موضع الاحتمالات في ألعاب الحظ، وانظر إلى:

lan Hacking, The Emergency of Probability [Cambridge University Press, 1975]).

الفصل السابع: القرارات الجماعية

ص١١٦. المقتطفات من كلمات الرئيس الأمريكي كنيدي وتحليل أكثر لفشل خليج الخنازير يمكن أن نجدها في:

Irving Janis, Groupthink (2d ed.) (Houghton Mifflin 1982).

ولتحليل مختصر يمكن الرجوع إلى:

Irving L. Janis, "Groupthink," Psychology Today, November 1971, pp. 43-46, 74-76.

ص١١٧. مشكلة شركة جنرال موتورز المتعلقة بمشروع سيارة كوفير يمكن الرجوع لها في:

J. Patrick Wright, On a Clear Day You Can See General Motors (Wright Enterprises, 1979) and Ed Cray, Chrome Colossus: General Motors and Its Times (McGraw-Hill, 1980).

ص١١٧. كارثة مكوك الفضاء تم تناول موضوعها فيما يلي:

"Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident," I and II (June 6, 1986).
SCRHAAC Report, Post-Challenger Evaluation of Space Shuttle Risk Assessment and Management (National Academic Press, 1988).

وللرابط بينها وبين تفكير المجموع انظر إلى:

James Esser and Joanne S. Lindoerfer. "Group-Think and the Space Shuttle Challenger Accident: Toward a Quantitative Case Analysis," Journal of Behavioral Decision Making, 2 (3) (1989): 167-78.

ص١٢٠. تجربة آش Asch الكلاسيكية نشرت لأول مرة في:

Solomon E. Asch, "Studies of Independence and Submission to Group Pressure," Psychological Monograms 70 (1956).

ثم تم تناولها بتفصيل أكثر في:

Serge Moscovici, "Social Influence and Conformity," in The Handbook of Social Psychology, edited by Gardner Lindzey and Elliot Aronson, 3d ed. (Random House, 1985).
Vernon L. Allen and John M. Levine, "Social Support, Dissent, and Conformity," Sociometry 31 (1968): 138-49.

ص١٢١. المجموعات الثلاث لتفكير المجموع الموجودة في شكل ٣، اقترحها علينا جون كارول John Caroll من إم أي تي MIT، أثناء بعض الندوات العلمية المشتركة. ونحن نشكر باعتزاز مساهمته.

ص١٢٣. بخلاف الأبحاث في مجال صنع القرار الفردي، فإن الأبحاث في مجال القرار الجماعي لا تمكننا من تعميم للنتائج بشكل يسير. فالكثير يعتمد على سياق الموضوع، عدد الموجودين في المجموعة، توزيع القوة، التفاهم، تعقيد الموضوع، دور الرئيس، الوقت المتاح، اختلاف الرتب، وغيرها. ولهذا فإن تركيزنا على التفاهم بين أفراد المجموعة وتنظيم الرأي السابق كعاملين مهمين في التنبؤ بمسار المجموعة هي مجرد جزء (على أهميتها) من موضوع معقد.

ص١٢٤. مقياس مايرز بريج Myers-Briggs لنمط الإدراك يمكن الرجوع له في:

Isabel Briggs Myers and Mary H. McCaulley, Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator (Consulting Psychologists Press, 1985).

واختبار الشخصية مبني على:

Carl Jung's book Psychological Types (Harcourt Brace, 1923).

ويكن الرجوع أيضا إلى:

Isabel Briggs Myers, Gifts Differing (Consulting Psychologists Press, 1988).

ص١٢٤. الأمثلة التي وضعها هارولد جينين Harold Geneen وروبرت ماكنمارا Robert McNamara للفروقات بين الأنماط الشخصية يمكن الرجوع إليها في:

Alan Rowe and Richard Mason, Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing and Improving Decision Making (Jossey-Bass, 1987).

ص١٢٦. الأنماط الشخصية المختلفة في موضوع صنع القرار الموجودة في الجدول رقم ٩ تم تحويرها من:

James L. McKenney and Peter Keen, "How Managers' Minds Work," Harvard Business Review (May-June 1974): 79-90.

ص١٢٨. الخلاف مع قسم الشرطة في دينفر وحلوله تم شرحها في:

Kenneth R. Hammond, and Leonard Adelman, Science, Values and Human Judgment, Science (1976): 389-96.
Kenneth R. Hammond, et al., "Linking Environmental Models with Models of Human Judgment: A Symmetrical Decision Aid," Transactions on Systems, Man and Cybernetics (1977) SMC-7.

ص١٣٢. التوجه العام لفصل القيم عن الحقائق يتم تناولها أيضا في:

Peter C. Gardiner and Ward Edwards, " Public Values: Multiattribute Utility Measurement for Social Decision Making," in Human Judgment and Decision Processes, edited by Martin F. Kaplan and Steven Schwartz (Academic Press, 1975).

الفصل الثامن: لماذا لا يتعلم الناس من تجاربهم

ص١٣٧. سحب اليانصيب في وقت أعياد الميلاد في إسبانيا يسمى El Gordo. وقد بلغ مقدار الجائزة في عام ١٩٨٨، ١٥٩ مليون دولار، والتي مازالت أكبر جائزة لوتري في العالم على الرغم من الزيادات الضخمة الحديثة في الولايات المتحدة. وقصة الفائز الذي لم يعرف أن حاصل ضرب ٧ × ٧ = ٤٩ تم ذكرها في مقالة في مجلة لوس إنجليس تايمز يوم الجمعة، ٣٠ ديسمبر، ١٩٧٧، صفحة ١٣.

ص١٣٩. نتيجة تجارب "بندر جيستالتBender Gestalt " منشورة في:

Lewis R. Goldberg, "The Effectiveness of Clinicians Judgments: The Diagnosis of Organic Brain Damage from the Bender Gestalt Test," Journal of Consulting Psychology 23 (1959): 25-33.

ومن المهم معرفة أنه يمكن تعلم إجراء هذا الفحص بشكل جيد، وقد أوضح الخبراء ذلك. والشاهد هنا أن الطبيب المتوسط في أدائه الذي يستخدم هذا الفحص فشل أن يتقنه من مجرد الخبرة. فلكي نعلم لابد من التركيز على طريقة التعلم نفسها.

ص١٤٠. الحاجة إلى أن يحس الأسنان أنه يملك السيطرة، تم نقاشها بشكل مستفيض في:

Ellen Langer, "The Illusion of Control," Journal of Personality and Social Psychology 32 (1975): 311-28.

والمثال المتعلق بمرضى عيادات الأسنان والعمال في البيئة ذات الأصوات المرتفعة، تم نقاشها في:

Lawrence C. Perlmuter and Richard A. Monty, "The Importance of Perceived Control: Fact or Fantasy?" American Scientist 65 (November-December 1977): 759-65.

بينما يتم تقديم وجهة نظر لطيفة عن القيمة الإيجابية لأوهام الخيال في:

Shelley E. Taylor and Jonathon D. Brown "Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health Psychological Bulletin, 193, no. 2 (1988): 193-210.

ص١٤١. وهم السيطرة الذي يعبر عنه مثال إدارة فريق إنديانا بيسرز Indiana Pacers بخصوص التعاقد مع لاعبين في جمعية كرة السلة الأمريكية عام ١٩٨٣، تم وصفه في:

The May 19, 1983, edition of the Palatine, Illinois, Daily Herald, sec. 4, p. 2.

ص١٤٢. الطرق الخفية التي نبرر بها تصرفاتنا يتم نقاش موضوعها بشكل مركز في:

Elliot Aronson's article "The Rationalizing Animal," Psychology Today, 1973.

ص١٤٢. المعلومات الموجودة في تقرير راند Rand تم أخذها من:

"Understanding Cost Growth and Performance Shortfalls in Pioneer Process Plants," by Edward W. Merrow, Kenneth E. Phillips, and Christopher W. Myers, September 1981, Rand Corporation Report R-2569-DOE, prepared for the U.S. Department of Energy, and "A Review of Cost Estimation in New Technologies: Implications for Energy Process Plants," by Edward W. Merrow Stephen W. Chapel, and Christopher Worthy, July 1979, Rand Corporation Report R-2481-DOE, also prepared for the Department of Energy.

ص١٤٣. الرسائل التي يظهر فيها التحيز للمصلحة الشخصية، التي أرسلها الرؤساء التنفيذيون إلى ملاك الأسهم يمكن أن نجدها في:

Gerald Salancik and James Meindl "Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control," Administrative Science Quarterly 29 (1984): 238-54.

ص١٤٥ . التحيز المتعلق بالنظرة للماضي وقصة رحلة الرئيس نيكسون إلى الصين نجدها في:

Baruch Fischhoff and Ruth Beyth titled "'I Knew It Would Happen'-Remembered Probabilities of Once-Future Things," Organizational Behavior and Human Performance 13 (1975): 1-16.

والتحيز المتعلق بالنظرة للماضي يسبب إشكالات وبالذات في المحاكمات القضائية، حيث تتأثر ذاكرة الشهود وتتغير. وموضوع دقة الشهود وثقتهم في شهاداتهم يتم نقاشها في:

Psychological Perspectives, edited by Gary L. Wells and Elizabeth F. Loftus (Cambridge University Press, 1984).

See also Eugene Winograd's review "What You Should Know About Eyewitness Testimony" in Contemporary Psychology 31, no. 5 (1986): 332-34.

ص١٤٨ . نقاش أوسع لموضوع التحيز الذي يخدم المصلحة الشخصية يمكن أن نجده في:

Richard Nisbett and Lee Ross, Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgments (Prentice-Hall, 1980).

الفصل التاسع: تحسين التغذية المرتدة

ص١٥٢ . مشكلة عدم توفر التغذية المرتدة وأثر التدخل والعلاج تم نقاشها في:

Hillel J. Einhorn in his chapter Learning from Experience and Suboptimal Rules in Decision Making," in Cognitive Processes in Choice and Decision Behavior, edited by Thomas S. Wallsten (Lawrence Erlbaum, 1980).

ويمكن أن نجد تفصيل أكثر في:

Hillel J. Einhorn and Robin M. Hogarth, "Confidence in Judgment: Persistence of the Illusion of Validity," Psychological Review 85 (1978): 395-416.

ص١٥٢ . العاملين في أحد أنواع الصناعات، المتعلقة بإدارة المال، أصبحوا مهتمين بمتابعة، المربعات الناقصة (عن طريق محافظ الظل)، فبمجرد أن يضح المحللون توصياتهم فيما يخص سوق الأسهم، تقوم اللجان المعنية بتحديد كم من المال سيتم استثماره في كل منها. وإضافة إلى ذلك، تقوم بعض الشركات الأكثر اهتماما بتحليل نتائج التوصيات التي تم رفضها على افتراض أنها تمت. ولأن التغذية المرتدة في شكل أسعار السوق موجودة لكل الأسهم التي تم الموافقة عليها والتي رفضت، فإنه يمكن مقارنة قوة كل من توصيات المحللين بدون الحاجة لشراء الأسهم نفسها. وفي الواقع، فإن بعض الشركات التي نعرفها (مثل كونكورد كابيتال (Concord Capital)، يتم تحديد التعويض السنوي للمحللين وفقا لأدائهم في محافظ الظل، أي كل الأسهم التي أوصوا بها، وليس فقط الأسهم التي استطاعوا إقناع صانع القرار بشرائها.

ص١٥٤. التوقعات المأخوذة من مجلة البارتندر Bartender Magazine ملخصة في:

The July 12, 1982, issue of the Chicago Tribune, sec. 3, p. 2.

ص١٥٥. البحث الذي تم بخصوص الطلاب ذوي الطاقات الكامنة للتحسن " late bloomers " هو:

Robert Rosenthal and Lenore Jacobson and published in their book Pygmalion Classroom (Holt Rinehart & Winston, 1968).

ومراجعة الكيفية التي يتم فيها تحقيق النبوءة الشخصية بخصوص أداء الطلاب نجدها في:

Lee Jussim, "Self-Fulfilling Prophecies: A Theoretical and Integrative Review," Psychological Review 93, no. 4 1986): 429-45.
Robert K. Merton, "The Self-fulfilling Prophecy," in his book Social Theory and Social Structure (Macmillan Publishing Co., 1968).

ص١٥٥. وظاهرة النبوءة التي تحقق ذاتها تظهر في المقابلات الشخصية للتوظيف. ومن المراجع التي يجدر ملاحظتها:

Robert Dipboye, "Self-Fulfilling Prophecies in the Selection-Recruitment Interview," Academy of Management Review 7 (1982): 579-86.

وهذه الدراسة الكلاسيكية تم تكرارها وتحليلها بشكل تفصيلي:

An analysis of the larger issues of the impact of expectancies on actual behavior was written by Edward E Jones, "Interpreting Interpersonal Behavior: The Effects of Expectancies," Science 234, no. 3 (October 1986): 41-46).
David H Tucker, and Patricia M. Rowe, "Relationship Between Expectancy, Causal Attributions, and Final Hiring Decisions in the Employment Interview," Journal of Applied Psychology 64 (1979): 27-34.

ص١٥٥. وعدم قدرتنا على ملاحظة العلاقة بين العوامل المختلفة عندما يكون هناك تشويش يغطيها تم نقاشه في:

Dennis L. Jennings, Teresa M. Amabile, and Lee Ross, "Informal Covariation Assessment: Data-Based Versus Theory-Based Judgments," in Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases, edited by Daniel Kahneman, Paul Slovic, and Amos Tversky (Cambridge University Press, 1982).

ص١٥٨. أمثلة مكوك الفضاء (شكل ٦ و٧) تم أخذها من:

Siddhartha R. Dalal, Edward B. Fowlkes, and Bruce Hoadley, "Risk Analysis of the Space Shuttle: Pre-Challenger Prediction of Failure" (Journal of the American Statistical Association, December 1989, Vol. 84, No. 408, pp. 945-957.)

ص١٦٢. الدراسة البارزة التي أجرتها شركة بيل سيستم Bell System هي كما يلي:

J. L Showers and L. M. Chakrin in their paper, "Reducing Uncollectible Revenues from Residential Telephone Customers," Interfaces 11 (1981): 21-31.

ص١٦٣. للمزيد عن نهج ديفيد أوجلفي David Ogilvy للدعاية والإعلان يمكن الرجوع إلى سيرته الذاتية:

Ogilvy on Advertising (Vintage Books, 1985).

أو إلى كتابه السابق

Confessions of an Advertising Man (Ballantine Books, 1963).

الفصل العاشر: تغيير طريقتك في صنع القرار

ص١٧١. لأمثلة أخرى لمراجعة القرارات السابقة يمكن الرجوع إلى:

E. Frank Harrison, The Managerial Decision-Making Process (Houghton Mifflin, 1981) concerning the Cuban Missile Crises and the TFX bomber plane (i.e., Robert McNamara's failed attempt to have the U.S. Navy and Air Force jointly develop a sophisticated fighter plane circa 1962).

وهناك ملخص لخمسة قرارات خاطئة هي:

فشل مشروع الرئيس كارتر للإنقاذ في إيران.

فشل دسك الفيديو لشركة أر سي أي RCA الذي كلف ١٧٥ مليون دولار.

مشروع المواصلات السريع في شاطئ سان فرانسيسكو المخجل "بارت BART".

الزيادة التي كسرت الأرقام القياسية على ميزانية إنشاء مبنى الأوبرا في سيدني في أستراليا.

بناء مصنع لشركة آي تي تي ITT للورق والذي اضطروا لإغلاقه خلال خمس سنوات.

والمرجع أدناه:

Paul C. Nutt's Making Tough Decisions (Jossey-Bass Publishers, 1989).

وبالنسبة لمشكلة الصواريخ الكوبية يمكن الرجوع للمقال الكلاسيكي:

Graham Allison'sclassic, The Essence of Decision, Prentice-Hall, 1967.

وللمقارنة المباشرة بين القرارات الجيدة والخاطئة في الصناعة نفسها يمكن الرجوع إلى:

Robert Hartley's Bullseyes and Blunders, John C. Wiley, New York, 1987.

ولتحليل لطيف عن أخطاء يابانية كبيرة يمكن الرجوع إلى:

"Great Japanese Mistakes" is offered in Fortune (February 13, 1989): 108-11.

ص١٧٣. وللملخص عن موضوع مراجعة القرارات الذي تقوم به شركة بريتش بيتروليومBritish Petrolium يمكن الرجوع إلى:

F. Gulliver, "Post-project Appraisals Pay," Harvard Business Review (March-April 1987): 128-32.

الخاتمة: التفكير في طرق التفكير: الطريق إلى الإدارة في التسعينات؟

ص١٧٩. للاستزادة من تفاصيل غير تقنية لتطور علم الإدراك يمكن الرجوع إلى:

Morton Hunt, The Universe Within: A New Science Explores the Human Mind (Simon & Schuster, 1982). Or,
Howard Gardner, The Mind's New Science: A History of the Cognitive Revolution (Basic Books, 1985).

ص١٨٠. لمراجعة التاريخ القديم لأفكار الإدارة يمكن الرجوع إلى:

Harwood F. Merrill, Classics in Management (American Management Association, 1970).

وللاطلاع على مدخل لنظرة منهجية لعلم الإدارة يمكن الرجوع إلى:

Stafford Beer, The Brain of the Firm, John Wiley and Sons, 1981 (first edition,1972, the Penguin Press).

واليابانيون يراهنون كثيرا على المدخل الإدراكي عبر مشروعهم الطموح من الجيل الخامس كما يتم شرحه في:

Edward A. Feigenbaum and Pamela McCorduck, The Fifth Generation: Artificial Intelligence and Japan's Computer Challenge to the World" (Signet Books, New American Library, 1984).

تعريف المصطلحات

التأطير Framing: التأطير بالنسبة لصنع القرار هي عملية هيكلة بنية الموضوع الذي سيتم صنع القرار بخصوصه. وهذا يعني تحديد ما الشيء الذي ينبغي صنع القرار بخصوصه؟ وما المعايير التي ستجعلك تفضل خيارا على آخر؟

التعلق الذهني Anchoring: هو توجه للعقل البشري لتقريب واختصار التقديرات. ومثال ذلك أن تفكر في الاستثمار في مجال تجارة التجزئة، فأنت تحتاج أن تقدر حجم سوق التجزئة بعد خمس سنوات من الآن والأجرة المناسبة لمدير المصنع حينئذ. فالعادة أن معظم الناس يقدرون، بشكل واع أو غير واع ذلك بناء على ما يتبادر إلى ذهنهم، مثل حجم المبيعات في السنة الماضية ومرتب مدير التصنيع الحالي. ويتم تغيير الأرقام صعودا أو نزولا بناء على الحقائق الأخرى.

التغذية المرتدة المتشابكة Treatment Effects(Entwined feedback: عندما نقوم نحن والموظفون الذين يعملون معنا بالتأثير على مجريات الأمور المتعلقة بالقرارات التي اتخذناها، سيكون من الصعب تقييم تلك القرارات. فلو أنا اخترنا مجموعة من المتقدمين للتوظيف وأدخلناهم في برنامج تطوير على رأس العمل، فربما كان نجاح الموظفين نتيجة لهذا البرنامج وليس نتيجة لحسن اختيارنا.

طريقة صنع القرار Metadecision: هي الطريقة التي يتم بها صنع القرار والتفكير في المكونات الأساسية لتلك الطريقة.

مصائد صنع القرار Decision traps: هي الأخطاء التي يقع فيها صانع القرار وقد حدد المؤلفان أكثر هذه الأخطاء شيوعا في عشرة أخطاء أو مصائد.

الميل النفسي لما يؤكد القناعات الشخصية Confirmation bias: هو أحد التوجهات التي تميل لها النفس البشرية بطبيعتها، حيث تميل النفس البشرية إلى كل المعلومات والأدلة التي تتفق مع وجهة نظرها، وتنفر من كل ما يخالف وجهة النظر.

النبوءة المحققة لذاتها Self-fulfilling prophecies: هو توقع حدوث شيء معين وحدوثه فعلا، ولكن ليس بسبب دقة التوقع ولكن بسبب تصرفات وأعمال أولئك الذين توقعوها وهم يؤمنون بها.

النظرة للمستقبل كما لو أنه قد حدث بالفعل Prospective Hindsight: هو التفكير في أحداث المستقبل كما لو أنها قد حدثت بالفعل. ومثال ذلك لو أنك تنوي عمل مشروع تجاري فيمكن أن تسأل نفسك لنفترض أن هذا المشروع قد حدث فعلا وأصبح خاسرا فما الأسباب التي يمكن أن تكون قد أدت إلى هذه الخسارة؟

نماذج التفكير Metaphors: هي النماذج الفكرية التي ينطلق منها الإنسان عند التفكير في صنع قرار ما، ومثال ذلك أن هناك من ينظر إلى العلاقة مع الآخرين كمعركة عسكرية أو كلعبة كرة قدم لا بد فيها من فائز وخاسر.

النموذج الخطي Linear model: هي طريقة للاختيار بين بدائل يتم فيها تحديد الإيجابيات والسلبيات لكل خيار. و كلمة خطي هنا تعني مفهوم رياضي يحدد نتيجة جمع أو طرح العناصر الإيجابية و السلبية للخيار بحيث يتم جمع الإيجابيات وطرح السلبيات منها. وهي شخصية subjective عندما يتم تحديد أهمية كل إيجابية أو سلبية بناء على الرأي البشري، وهي موضوعية objective عندما يتم تحديد أهمية كل إيجابية وسلبية بطريقة موضوعية، مثل قياس ذلك من تجارب الماضي.

فهرس المفاهيم
CONCEPTUAL INDES

المقدمة: طريقة صنع القرار في واقع الحياة

البحوث العلمية التي غيرت مسار التفكير على مدى العشرين سنة الماضية، مكنت المدربين في مجال صنع القرار من مساعدة الناس لتحسين طرق صنع القرارات في واقع الحياة، بطريقة مشابهة للتي يساعد بها مدرس السباحة السباحين لتحسين حركات السباحة، والغوص، والدوران.

لماذا ينجح التدريب على طريقة صنع القرار؟.. م
بداية هذا الكتاب.. ع
يقوم معظم صناع القرار بارتكاب الأنواع نفسها من الأخطاء............................ ف
مصائد صنع القرار العشرة... ف

الفصل الأول : الطريقة المناسبة لصنع القرار ١

القدرة على صنع قرارات بشكل جيد تشبه القدرة على أن تصبح رياضيا متميزا. فأنت تحتاج أن تتبين طريقتك في صنع القرار بشكل منهجي. وتحتاج أن تسعى بشكل ثابت لتلافي الأخطاء التي ما زلت تقع فيها في كل مرحلة من مراحل صنع القرار.

العناصر الرئيسة... ٢
في أي من المراحل الأربعة تقضي معظم وقتك؟ ٤
عملية صنع القرار The Metadecision ٤
كيف غير التفكير في طريقة صنع القرار شركة بيبسي كولا ؟.............................. ٥
قطف ثمار التوقف للتفكير... ٨

الباب الأول: إطار صناعة القرار

الفصل الثاني : قوة وتأثير الأطر المختلفة لصنع القرارات

يحتاج الناس دائما الى تبسيط أمور الحياة. فكل البشر، بمختلف قدراتهم العقلية، يحتاجون إلى استخدام أطر فكرية تساعدهم في تبسيط وتنظيم المعلومات في واقع الحياة. ولهذا فهذه الأطر المختلفة لصنع القرارات تعين في السيطرة على تعقيدات العالم حولنا. ولكن من المهم أن نلاحظ أن الكثيرون يستخدمون الأطر الخاطئة لتبسيط الأمور وبالتالي يؤدي ذلك إلى الوقوع في الخيارات الخاطئة.

عمى الأطر المختلفة لصنع القرارات يدمر شركات السيارات الأمريكية ١٢
ما أطر التفكير؟ ١٢
تأثير الأطر المختلفة لصنع القرارات ١٤
إطار فكري لكل مشكلة ١٥
مؤشرات الأداء Reference Points ١٩
وحدة القياس ٢١
نماذج التفكير Metaphors ٢٢
أطر التفكير الشخصية ٢٥
بناء الأطر الخاطئة ٢٧
الفصل الثالث : الأطر المختلفة لصنع القرارات الفعالة (الناجحة) ٢٩

لايختار معظم الناس أطرهم الفكرية بشكل واع بل يتعلمونها بالسليقة. ولكن إذا اخترنا الأطر المختلفة لصنع القرارات بحرص، وقمنا بتغيير الإطار بوعي وذكاء عندما نجد أننا نستخدم إطارا فكريا غير مناسب. وقمنا بملاءمة إطارنا الفكري ليلائم الأطر المختلفة لصنع القرارات لمن نريد أن نؤثر فيهم، فسيحسن ذلك أداءنا بشكل كبير.

اعرف أطرك الفكرية ٢٩
تعرف على الأطر المختلفة لصنع القرارات لغيرك ٣٠
التأطير بعقل منفتح ٣١
اعرف متى تغير الإطار الفكري؟ ٣٢
خطوات إعادة التأطير ٣٣
إدراك إطارك الفكري الحالي ٣٣

نقد إطارك الفكري ٣٤
إذا لم تتمكن من اختيار إطار فكري مناسب، اختر حلا قويا ٤٢
حكاية المطبخ الرمزية ٤٣
الحلول الثابتة في واقع الحياة.. ٤٥
بناء الإطار الفكري: من أهم واجبات العمل الإداري ٤٦
اختلاف الأطر المختلفة لصنع القرارات يمنع التواصل الفعال ٤٦
القدرة على التواصل تكون أفضل عند فهم أطر التفكير ٤٧
فهم أطر التفكير اثناء المفاوضات ٤٨
عمل الأطر المختلفة لصنع القرارات لقراراتك: الخلاصة ٤٩
الباب الثاني: جمع المعلومات.. ٥١
الفصل الرابع : التعرف على ما تجهله.. ٥٣

يقع الناس، بطبيعتهم، في العديد من الأخطاء عند جمعهم المعلومات اللازمة لصنع القرار، وإذا فشلت في التعامل مع أخطائك الطبيعية، فستقع في الزلل.

قياس المعلومات التي لديك ٥٥
الثقة المفرطة في النفس ٥٥
الميل النفسي لما يؤكد القناعات الشخصية ٦٠
أدرك ما تجهل.. ٦١
لا تستمع للسيد نيد العارف بكل شيء ٦٢
الثقة المفرطة كسلاح إستراتيجي ٦٣
"القواعد البسيطة العامة ": الاحتياج والمخاطر.. ٦٤
المعلومات الشائعة ليست دائما الأفضل ٦٥
التحيز إلى الأدلة الحديثة ٦٨
الأحداث البارزة Vividness.. ٦٩
التعلق الذهني بمعلومة معينة Does Your Anchor Hold you back ٧٠
تجارب متعلقة بالتعلق الذهني بمعلومات معينة ٧١
الأرقام المرجعية تؤثر حتى لو كانت غير ذات علاقة ٧١

المعلومات المرجعية غير الكمية ٧٣
الخلاصة: لماذا يصعب جمع المعلومات المتميزة؟ ٧٣
الفصل الخامس : تحسين طريقة جمع المعلومات ٧٥
كيف يمكننا جمع المعلومات المتميزة؟ ونحن مثل كل البشر معرضين للتأثر بكثير من أنواع المؤثرات التي تؤثر على توازن تفكيرنا، والوعي بهذه الأخطاء يساعد ولكنه لايكفي لمنعها ولابد من اتباع خطوات عدة تتم بطريقة ذات مصداقية.
الخطوة الأولى: يجب أن يرافق كلَّ تقدير أو تقييم، تحديدٌ لمستوى التأكد من المعلومة ٧٦
تحسين دقة مستوى ثقتك من قراراتك ٧٦
الخطوة الثانية: احرص على أن يكون هناك تغذية راجعة وتدريب لكي يتحسن مستوى الموظفين ٧٨
تدريب متخصصي أحوال الطقس وموظفي البنوك ٧٩
إعادة هيكلة قسم القروض ٨٠
الخطوة الثالثة: اسأل الأسئلة التي تخالف توجهاتك ٨١
ما الجانب الذي يضللك؟ ٨١
الخطوة الرابعة: تعرف على المصادر الخفية التي ستسبب المشكلات مستقبلًا ٨٣
خارطة الأخطاء يمكن أن تظهر العوائق الممكنة ٨٤
استخدام سيناريو ٨٧
النظرة للمستقبل كما لو أنه قد حدث بالفعل Prospective Hindsight ٨٩
الخطوة الخامسة: اقتصر على كمية المعلومات التي تستطيع التعامل معها ٩٠
الخلاصة: كيف تقوم بجمع المعلومات بطريقة صحيحة؟ ٩٢
الباب الثالث: الوصول إلى نتائج ٩٣
الفصل السادس: عملية الاختيار ٩٥
هناك مئات من الدراسات التي تقود إلى استنتاج مهم عن صنع القرارات: وهو أنه يمكن تطوير أساليب تؤدي إلى أن تكون قراراتك أفضل بكثير من صنع القرار بطريقة عفوية. فاتباع أسلوب مناسب سيجعل فرصتك أكبر لتحقيق أهدافك.
ماذا نعني "بالحَدَس"؟ ٩٦
الأمور التي يمكن صنع القرار فيها بطريقة الحدس محدودة.............................. ٩٦

بعض البدائل البسيطة للحدس ٩٨
القواعد الخاصة بكل مهنة ١٠٠
تعتبر النماذج الخطية: Linear Models طرقا يعتمد عليها لصنع القرار ١٠٣
النماذج الخطية الشخصية Subjective Linear Models ١٠٤
تقليد أهل الخبرة Bootstrapping ١٠٧
النماذج الموضوعية: وصنع القرارات بطريقة أفضل مما سبق ١٠٨
تحليل الفائدة متعددة السمة Multiattribute Utility Analysis ١١٢
اختيار الطريقة المناسبة لصنع قراراتك ١١٣
مستقبل صنع القرارات ١١٥

الفصل السابع: القرارات الجماعية

مهما كان ذكاء أفراد مجموعة من المجموعات لا يعني أن قراراتهم ستكون أفضل من القرارات التي يتخذها الإنسان بمفرده. فالقرار الذي تتخذه المجموعة يمكن أن يكون أفضل من القرار الفردي في حالة ما إذا كان هناك اختلاف إيجابي في جهات النظر بين أعضاء المجموعة، وأن يتم التعامل مع هذا الاختلاف عن طريق النقاش المتوازن وجمع المعلومات المناسبة. وإذا لم يتحقق ذلك فمن الممكن جدا أن تخطئ المجموعة في قراراها كما يخطئ الفرد، بل وربما أحيانا أكثر من خطأ الفرد.

لماذا تفشل المجموعات في قراراتها؟ ١١٦
فكر المجموع ١١٧
محاولة الانسجام وعدم الشذوذ ١١٩
التعامل مع قرارات المجموع ١٢٠
اختيار الإطار الفكري المناسب للقرار الذي ستتخذه المجموعة ١٢٢
المجموعات وجمع المعلومات ١٢٣
لكي يكون هناك اختلاف بناء، ينبغي أن تكون المجاميع غير متجانسة ١٢٣
تنويع الأنماط الشخصية ١٢٤
الأساليب التي يمكن استخدامها لتأخير الوصول إلى اتفاق سابق لأوانه ١٢٥
الاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق ١٢٦
صنع القرارالنهائي ١٢٧

حل الخلاف بين الشرطة ومنتقديهم من السكان ١٢٨
إطار فكري جديد للمشكلة ١٢٩
استخدامات أخرى لطريقة فصل الحقائق من الجانب القيمي ١٣٢
التعامل مع فريق يدار بطريقة غير مناسبة ١٣٣
الخلاصة: التعامل مع اختلاف وجهات النظر للوصول إلى قرارات جماعية ممتازة.......... ١٣٤
الجزء الرابع: التعلم من التجارب ١٣٥
الفصل الثامن : لماذا لا يتعلم الناس من تجاربهم ؟ ١٣٧

نظرة البشر المتحيزة تجعل التعلم من التجارب أكثر صعوبة مما نتصور، فعندما تحدث الأحداث الجيدة، توهمهم الرغبة في تمجيد الذات بحيث يرون النجاح الذي تحقق كنتيجة لعبقريتهم، ولكن عندما تكون النتائج سيئة، تصيبهم أوهام أخرى باتجاه إيجاد تبرير للموضوع والحفاظ على الصورة الإيجابية للذات وبالتالي عدم التعلم من التجربة. وبالإضافة إلى هذين الوهمين والتي تتكون نتيجة لرغباتنا النفسية، يوجد عامل آخر يتعلق بالطريقة التي يعمل بها العقل البشري والتي ينظر بها الإنسان للماضي.

التجارب في الحياة لا بد منها ولكن التعلم منها ليس سهلا ١٣٨
ادعاء الفضل لأنفسنا ١٤٠
التبرير ١٤٢
يجب أن تكون نظرتنا عادلة في تقييم النجاح والفشل ١٤٣
النظرة للماضي ١٤٥
"لا يوجد شيء جديد" ١٤٦
الخلاصة: التغلب على العوامل التي تمنعك من التعلم ١٤٨
الفصل التاسع : تحسين التغذية المرتدة ١٥١

معظم الناس يحتاجون ليس فقط أن يتبينوا أخطاءهم في طريقة التفكير، ولكن أيضا كيف يحسنون نوع التقييم الذي يتلقونه؟ وهم يحتاجون إلى التعرف على التغذية المرتدة غير الكافية، وإلى تقويتها بالتوثيق الجيد وبعمل تجارب في الموضوع. ومن المهم أن يتفهموا كيف يتعلمون بدراسة الخطوات التي اتبعوها أثناء صنع قراراتهم؟

ما المشكلة في التغذية المرتدة التي تصلنا؟ ١٥٢
غياب التغذية المرتدة ١٥٢

تأثير التدخل من قبل العاملين: التغذية المرتدة المتشابكة ١٥٣
التغذية المرتدة المشوشة ١٥٥
التغذية المرتدة المهملة ١٥٦
التفكير فيما تعلمناه بشكل منظم ١٥٩
تصميم تجارب... ١٦١
أمثلة من الواقع ١٦٢
تجارب إحصائية ١٦٤
العمليات والنتائج Process vs Outcomes ١٦٥
الخلاصة... ١٦٨
الفصل العاشر : تغيير طريقتك في صنع القرار ١٦٩
في عملية تدقيق وفحص القرارات، ينبغي لك أن تحلل طريقة صنعك للقرار لتتعرف على الخطوات الأساسية التي يجب عليك أن تتخذها لكي تحسن قراراتك بشكل جوهري. فإذا تمكنت من تحديد الأخطاء الجوهرية التي تقع فيها، ستجد أن طريقة صنعك للقرار ستتحسن بطريقة أسهل.
ابدأ بتقييم الوقت الذي تقضيه في كل مرحلة من مراحل التفكير ١٧٠
التدقيق وفحص قراراتك.. ١٧١
فوائد فحص القرارات الشخصية ومراجعتها ١٧٣
المؤسسات التي تقوم بفحص وتدقيق قراراتها ١٧٦
استخلاص النتائج التي تخصك.. ١٧٧
إلى قرارات أفضل ١٧٨
الخاتمة : التفكير في طرق التفكير: الطريق إلى الإدارة في التسعينات؟ ١٧٩
غالبية المعلومات التي في هذا الكتاب مبنية على فرع جديد من فروع العلوم يسمى " علم الإدراك Cognitive science " أي العلم المتعلق بطريقة عمل العقل. والعديد من التوجهات المهمة ترجح أن هذا التوجه العلمي ربما يكون أكثر تطور فائدة في علم الإدارة في فترة التسعينات.
النظرة الإدراكية The Cognitive View ١٧٩
خاتمة المترجم: الأخطاء الشائعة في طريقة صنع القرار وأمثلة من الواقع ١٨٣

البدء في حل المشكلة قبل فهمها ١٨٣
العمل في المستشفيات وتأثير العمل المرهق ١٨٣
ضغوط العمل وأثرها على الأسرة: ١٨٤
العمى الناتج من استخدام الأطر المختلفة لصنع القرارات الخاطئة للقرار ١٨٤
الإطار الفكري الذي يستخدمه زملاء العمل ١٨٥
الإطار الفكري الخاطئ في أحد أقسام الجراحة ١٨٥
إطار الغالب والمغلوب في الأسرة ١٨٦
عدم التحكم الكافي في الإطار الفكري: ١٨٦
الطب الدفاعي نتيجة للتأثر بالأطر الفكرية للآخرين ١٨٦
الثقة الزائدة في الرأي الشخصي ١٨٦
القادة الأكاديميون والمديرون التنفيذيون ١٨٧
الميل الفطري إلى المعلومات التي تتفق مع وجهات نظرنا ١٨٧
الميل إلى التركيز على المعلومات الشائعة ١٨٨
اختيار المساعدين وتكوين فرق العمل ١٨٩
اختيار خريجي كليات الطب للتخصصات ١٨٩
اختيار الزوج أو الزوجة ١٨٩
تقييم الموظفين والمرؤوسين ١٩٠
التأثر بالمعلومات الحديثة ١٩٠
التأثر بالأحداث البارزة ١٩١
أمثلة من حياة الأطباء ١٩١
التنافس بين الشركات ١٩١
الاعتماد على ما لدينا من معلومات وما نعتقد أنها بدهيات ١٩١
صنع القرار بشكل مباشر تلقائي دون تفكير دقيق ومتوازن ١٩٢
صنع القرار منفردًا ١٩٢
طريقة خاصة في صنع القرار ١٩٣
صنع رأي جماعي ١٩٣
اختلاف الرتب ١٩٤

مكونات المجموعة ١٩٤
دور رئيس الاجتماع ١٩٥
عدم التعلم من التجارب ودروس الماضي ١٩٥
خداع النفس بالفهم الخاطئ للأحداث ١٩٥
الانخداع بالنظرة العكسية لأحداث الماضي ١٩٦
عدم التوثيق ١٩٦
مذكرات ١٩٩

ثبت المصطلحات

أولاً: عربي – إنجليزي

أ

الاستعجال في بدء حل المشكلة قبل فهمها	Plunging in
الأحداث البارزة	Vividness
اختلاف الأطر	Frame Misalignment
الإطار	Frame
إطار التفكير التسويقي	Marketing frame
إطار التفكير العسكري	Military frame
إطار تفكير محاسبي	Accounting Frame
إطار صنع القرار الشخصي	Thinking frame
أطر صنع القرار	Decision frame

ت

التأطير	Framing
التحكم في الإطار الفكري	Frame control
تحليل الأطر	Frame Analysis
تحليل الفائدة متعددة السمة	Multiattribute utility analysis

التحيز — Biases

التحيز الذي يخدم المصلحة الشخصية — Attribution bias

التعلق الذهني — Anchoring

التغذية المرتدة المتشابكة — Entwined feedback

التغذية المرتدة المشوشة — Confused feedback

تغيير إطار التفكير — Frame shifts

تفكير المجموع — Groupthink

التفكير غير النمطي (خارج الصندوق) — Lateral thinking

تقليد أهل الخبرة — Bootstrapping

تقمص شخصية الآخرين — Role-play

تنوع الأفكار وتشعبها — Divergent thinking

التوصل إلى نتائج — Coming to conclusions

ث

الثقة المفرطة في النفس — Overconfidence

الثقة ومعدل الثقة — Confidence and Confidence ange

ج

جمع المعلومات — Intelligence gathering

ح

حدود الإطار الذي نضعه حول المشكلة — Boundaries

الحرج الشخصي — Self-censorship

الحكم المبني على الحقائق — Factual judgments

الحلول الثابتة — Robust solution

خ

خارطة الأخطاء	Fault trees

ذ

الذكاء الاصطناعي	Artificial intelligence

ر

الرغبة في تمجيد الذات	Self-aggrandizement

ص

صنع القرار	Decision-Making
صنع القرار بالحدس	Shooting from the hip

ط

طريقة صنع القرار	Metadecision

ع

علم نفس الإدراك	Cognitive psychology
عمى الأطر الفكرية	Frame blindness

ف

فشل صنع القرار الجماعي	Group Failure

ق

قدرة كامنة للإبداع	Late bloomers
قواعد إرشادية	Heuristics
القواعد العامة البسيطة	Rules of thumb

م

محافظ الظل	Shadow portfolio
مخالفة القناعات	Disconfirmation
المخططات	Schema
المراهنين في سباق الخيول	Horse-race handicappers
مصائد صنع القرار	Decision traps
المصيدة الدائرية	Circularity trap
المعايير المستخدمة للقياس	Yardstick
المعلومات المرجعية غير الكمية	Qualitative anchors
مؤشرات الأداء	Reference points

ن

النظر لأحداث الماضي	Hindsight
النظرة القاصرة	Shortsighted Shortcuts
النظرية السلوكية لصنع القرارات	Behavioral decision theory
نظرية صنع القرار	Decision theory
نمط التفكير المركز على التفاصيل	Focused thinking style
نمط الشخصية الذي يهتم بالتفاصيل	Receptive thiking style
النموذج الخطي	Linear model
النموذج الخطي الشخصي	Linear model, subjective

و

الوعي بموضوع الأطر الفكرية	Frame awareness

ثانياً: إنجليزي – عربي

A

Accounting Frame	إطار تفكير محاسبي
Anchoring	التعلق الذهني
Artificial intelligence	الذكاء الاصطناعي
Attribution bias	التحيز الذي يخدم المصلحة الشخصية

B

Behavioral decision theory	النظرية السلوكية لصنع القرارات
Biases	التحيز
Bootstrapping	تقليد أهل الخبرة
Boundaries	حدود الإطار الذي نضعه حول المشكلة

C

Circularity trap	المصيدة الدائرية
Cognitive psychology	علم نفس الإدراك
Coming to conclusions	التوصل إلى نتائج
Confidence and Confidence ange	الثقة ومعدل الثقة
Confused feedback	التغذية المرتدة المشوشة

D

Decision frame	أطر صنع القرار
Decision theory	نظرية صنع القرار
Decision traps	مصائد صنع القرار

Decision-Making	صنع القرار
Disconfirmation	مخالفة القناعات
Divergent thinking	تنوع الأفكار وتشعبها

E

Entwined feedback	التغذية المرتدة المتشابكة

F

Factual judgments	الحكم المبني على الحقائق
Fault trees	خارطة الأخطاء
Focused thinking style	نمط التفكير المركز على التفاصيل
Frame	الإطار
Frame Analysis	تحليل الأطر
Frame awareness	الوعي بموضوع الأطر الفكرية
Frame blindness	عمى الأطر الفكرية
Frame control	التحكم في الإطار الفكري
Frame Misalignment	اختلاف الأطر
Frame shifts	تغيير إطار التفكير
Framing	التأطير

G

Group Failure	فشل صنع القرار الجماعي
Groupthink	تفكير المجموع

H

Heuristics	قواعد إرشادية
Hindsight	النظر لأحداث الماضي
Horse-race handicappers	المراهنين في سباق الخيول

I

Intelligence gathering	جمع المعلومات

L

Late bloomers	قدرة كامنة للإبداع
Lateral thinking	التفكير غير النمطي (خارج الصندوق)
Linear model	النموذج الخطي
Linear model, subjective	النموذج الخطي الشخصي

M

Marketing frame	إطار التفكير التسويقي
Metadecision	طريقة صنع القرار
Military frame	إطار التفكير العسكري
Multiattribute utility analysis	تحليل الفائدة متعددة السمة

O

Overconfidence	الثقة المفرطة في النفس

P

Plunging in	الاستعجال في بدء حل المشكلة قبل فهمها

Q

المعلومات المرجعية غير الكمية	Qualitative anchors

R

نمط الشخصية الذي يهتم بالتفاصيل	Receptive thiking style
مؤشرات الأداء	Reference points
الحلول الثابتة	Robust solution
تقمص شخصية الآخرين	Role-play
القواعد العامة البسيطة	Rules of thumb

S

المخططات	Schema
الرغبة في تمجيد الذات	Self-aggrandizement
الحرج الشخصي	Self-censorship
محافظ الظل	Shadow portfolio
صنع القرار بالحدس	Shooting from the hip
النظرة القاصرة	Shortsighted Shortcuts

T

إطار صنع القرار الشخصي	Thinking frame

V

الأحداث البارزة	Vividness

Y

المعايير المستخدمة للقياس	Yardstick

كشاف الموضوعات

أ

الابتكار ٢٠
الاتفاق ٣٥، ٣٨، ٧١، ١١٦، ١١٩، ١٢٢
الاحترام المتبادل ١٢٣، ١٢٦، ١٢٧
الاحتمالات ١٣، ١٤، ٦٤، ٦٩، ٨٢، ٨٦، ٨٩، ٩٠، ١٤٥
الأحداث البارزة ٦٩
الاختصارات ٦٤، ٦٥، ٦٧، ٧٥
الاختلاف ١٦، ٣٦، ٨٠، ٨٢، ٩٩، ١١٥، ١٢٢، ١٢٣، ١٢٥، ١٢٧، ١٢٨، ١٣٤، ١٧٠، ١٧٥
الاختلاف والتنوع ٩٩
الاختيار ٤، ٦٨، ٩٥، ١٠٣، ١١٤، ١٢٣، ١٢٥، ١٥٢، ١٥٣، ١٥٤، ١٦٥، ١٦٦
الاختيار ٩٥
الإدارة اليابانية ٣١
أسباب الوفاة ٦٦
الاستعجال في حل المشكلة قبل فهمها ٤
استئصال اللوزتين ٩٧
الأسرة ٢٧، ٣٥، ٣٨
أسلوب الخصومة ١٢٨
الأسهم ٤٣، ٤٧، ٧٠، ١٠٩، ١٤٣
أسئلة عامة ٥٧
أسئلة عن معلومات عامة ٥٦
الاشتراك في المجلات ١١٣
إطار التفكير التسويقي ١٨، ١٩
إطار تفكير محاسبي ١٢٧
الأطباء ١٩، ٢٠، ٥٧، ٥٨، ٩٦، ٩٧، ١١٤
أطر التفكير ١٣، ١٥، ١٨، ١٩، ٢٥، ٤٧، ٤٨
إطفاء التكلفة المنتهية ١٨
الإعلان ٣٤، ٨٠
أفلام الرعب ٦٩
امتحان قبول الدراسات العليا الجيمات ١٠٥
انتهاز الفرص ٣٨
الانسجام ١١٧، ١١٨، ١١٩، ١٢٢
الايجابيات والسلبيات ٩٥، ١٠٣، ١٠٤

ب

البترول ٣٠، ٤٢، ٤٥، ٤٦، ٦٠، ٧٨
البنك ٦٨، ٧٩، ٨١

البيسبول ٣٧

ت

تأطير القرار ١٣، ١٣٤
التبرير ١٣٨، ١٤٢، ١٤٣، ١٤٩، ١٧٣
التجربة ٤، ١٦، ٣٩، ٧١، ٩٧، ١١٩، ١٢٠، ١٣٤، ١٣٩، ١٤٣، ١٤٥، ١٥١، ١٥٩، ١٦٢، ١٦٣، ١٦٤، ١٧٠، ١٧١
التحكم في الإطار الفكري ٣١، ٤٩
تحليل الانحدار ١٠٧
تحليل الفائدة متعددة السمة ١١٢ ، ١١٣
تحليل النظم ٨٠
التحيز ٦٥، ٦٧، ٦٨، ٦٩، ٧٠
التحيز للمعلومات القريبة ٥٤، ٥٥
التخطيط ١٧، ٣١، ٣٨، ٤٥، ٦٣، ٨٤، ١١٦، ١٤٢، ١٥٩
التدريب ٦٨، ٧٨، ٧٩، ١٥٤، ١٦١
تدقيق وفحص القرارات ١٦٩، ١٧٥
تذكرة المسرحية ١٦
التسويق ٨، ١٤، ١٧، ٢٣، ٢٥، ٣١، ٣٣، ٣٩، ٤٨، ٤٩، ٦٨، ٨٣، ١٢٢، ١٢٣، ١٤٦، ١٥٢، ١٦٣، ١٦٤
التشاؤم ٨٧
التشخيص الطبي ٩٦
تشويش ١٥٦
التصنيف ٩٩
تطابق ٩٧
تطرف ٢٤
التطور ٣٧، ٤١، ٤٦
التعلق الذهني ٥٤، ٥٥، ٦٧، ٧٠، ٧١، ٧٤
التعلم ٣، ١٨، ٧٩، ١٢٠، ١٣٤، ١٣٨، ١٤٠، ١٤٥، ١٤٨، ١٤٩، ١٥١، ١٥٩، ١٦٠، ١٦١، ١٦٨، ١٧٠، ١٧١، ١٧٣
التعلم من التجارب ١٦٨
التعليلات المختلفة والتي تخدم الذات ١٤٢
التعليم ١٥٤
التغذية المرتدة ٣، ٨، ٧٩، ١٥٢، ١٥٣، ١٥٤، ١٥٥، ١٥٦، ١٥٧، ١٥٨، ١٥٩، ١٦٠، ١٦١، ١٦٣، ١٦٥
التغذية المرتدة المهملة ١٥٦
التغذية المهملة ١٥٢
تغيير الإطار الفكري ٢٩، ٣١، ٣٢، ٤١
التفكير غير النمطي ٣٦
التفكير فيما تعلمناه ١٥٩
تقليد أهل الخبرة ١٠٧، ١٠٩
تقمص ٣٦
تقييم ذاتي للثقة المفرطة في النفس ٥٦
تقييم شركة ٤٣
تقييم طريقة صنع القرار ١٧٢
التقييم لكل المشاريع ١٧٦
تكاليف فرص مهدرة ٤٨
التكلفة ١٤، ١٧، ١٨، ٣٧، ٤٠، ٤٤، ٤٩، ٧٧، ٨٤، ١٠٠، ١١١، ١٢٩، ١٣٢، ١٦٣
التلوث ٣٩، ٤٠
تمجيد الذات ١٣٧

تمرين لتحليل الإطار ٣٣، ٣٥
تمرين مراحل صنع القرار ١٧٠
التنفيذ ٣٨
التواصل ٢، ١٧، ٢٢، ٢٤، ٣٠، ٤٤، ٤٦، ٤٧، ٨٣
التوظيف ٣٢، ٣٤، ٨٠، ٩٦، ١١٠، ١١٣، ١٦١، ١٦٢، ١٦٤، ١٧٤، ١٧٥

ث

ثقافة ٢٦، ١٦٠
الثقة المفرطة ١، ٥٤، ٥٥، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٧٣، ٧٤، ٧٥، ٩٢، ١٧٢
الثقة في النفس ٣٣، ٥٦، ٥٧، ٦٢، ١١٨
الثقة في النفس المبالغ فيها ١١٨

ج

جمع المعلومات ٢، ٣، ٤، ٦، ٥٤، ٥٥، ٦٢، ٦٥، ٧٠، ٧٣، ٧٤، ٧٥، ٧٦، ١١١، ١١٤، ١٢٠، ١٢٣، ١٢٧، ١٢٨، ١٣٤، ١٧٠، ١٧١، ١٧٤
جمع المعلومات ٧٥، ١٧٠
الجنود ٦٣
الجيش ٢٥، ٣٧، ٦٣
الجيولوجيون ٧٨

ح

الحدس ٩٥، ٩٦، ٩٧، ٩٨، ٩٩، ١٠٠، ١٠٣، ١٠٥، ١٠٧، ١٠٨، ١١٠، ١١٣، ١٢٦
حدود الاطار ١٥
الحديثة ٦٠، ٦٨، ٦٩، ١٤٢
الحديد ١٨، ٦١
حديقة الاشجار اليابانية ٣٧
الحرب ١٢، ١٨، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٣٠، ٣٩، ٥٣، ٥٩، ٨٢، ١١٧، ١٢٩
حرب فيتنام ١١٨
الحرج الشخصي ١١٨
الحرص على الانسجام ١١٧
حكاية المطبخ الرمزية ٤٣
حكم الأغلبية ٢٥
الحلول الثابتة ٤٥

خ

الخارطة ٨٦
خارطة الأخطاء ٨٤، ٨٦

د

ديكتاتورية الرئيس ١١٧

ر

رقصة الجاموس ١٤٢
الرياضيون ١

ز

الزمن ٧، ١٢، ١٣، ١٥، ٤١، ٥٨، ٨٧، ٩٠، ١٠٠، ١٠١، ١٠٢، ١١١، ١٢٦

س

الستة رجال العمي ١٧
السيناريوهات ٤٥، ٤٦، ٨٨، ٩٢، ١٤٩

ش

الشخصية ١، ١٥، ٢٥، ٣٢، ٥٦، ٥٧، ٦٠، ٦١، ٦٢، ٧٥، ٨٠، ٨١، ٩٩، ١٠٤، ١٠٨، ١٠٩، ١١٢، ١٢٤، ١٢٥، ١٢٦، ١٢٩، ١٣٤، ١٥٥، ١٦٣، ١٦٦، ١٦٩، ١٧٢، ١٧٣، ١٧٤، ١٧٦

الشرطة ١٢٨، ١٢٩، ١٣٠، ١٣١

شركات السيارات ١٢

الشركات المتخصصة في الطعام المخصص لوجبات الافطار ٤٢

الشركة البريطانية ١٧٦

شكاوى العملاء ٣٩

ص

صناع القرار ٥، ١٦، ١١٣، ١١٨، ١٣١

الصناعة ٣٢، ٣٩، ١٠٠، ١٦٧

ض

ضبط الجودة ٤١

الضغوط النفسية ٤٤، ١١٧

ط

طلبات القروض ٩٨

الطلقات ١٢٩، ١٣٠، ١٣١

ع

عزل الفريق ٢٣

العشوائي ٧٢

العصف الذهني ٣٦، ١٢٥

العقارات ١٨، ٤٢، ٧١، ١٠١

علم النفس الإكلينيكي ٩١، ١٣٨

ف

فحص القرارات الشخصية ١٧٢

الفحص والتدقيق ١٧٢، ١٧٧

الفرق الفرعية ١٢٥

فشل الرأي الجماعي ١١٦، ١٧٢

الفيل ١٧

ق

القادة العسكريون ٦٣

قاعدة العتبة ٩٨

قرار التوظيف ١٧٤

القرارات الجماعية ١١٥، ١٢٠

القرعة بعملة معدنية ١٤١

القروض ٣٥، ٦٠، ٧٩، ٨٠، ٨١، ٩٨، ١١٠، ١٦٠

القناعات الشخصية ٦٠، ٦١

القواعد البسيطة ٦٤، ٦٧، ١٠٠

ك

كرة السلة ٣٧، ٣٨، ٦١

كرة القدم ٢٣، ٢٥، ٣٧، ٣٨، ٨٩

كيفية صنع القرار ١٧٤

ل

لعبة الورقة (البلوت) ٧٩

م

المالية ٥، ١٤، ١٧، ٣٧، ٤٣، ٤٩، ٧٧، ١١٣، ١٦٢

المبيعات ١٧، ٣٧، ٤٦، ٤٩، ٦٨، ٧٠، ٧٣، ٧٦، ١٦٤
متخصصي أحوال الطقس ٧٩
المتشابهات ٣٦
المتفائل ٨٨
المحاسبين ٨٢
المحامون ٦٢
محلل اقتصادي ١٥٥
المخاطر ٢٧، ٨٧، ١٣٢
المخالفة للتوجهات ٨٢
المخططين ٦٤
المراهنات في سباق الخيل ٩٠
المربعات الأربعة ٤٨، ١٥٧
المرتبات ١٩
المسبق ١١٦
مستكشفي الأخطاء ٦٨
المستوى ٢١، ٤٣، ٧٨، ١٠٩، ١٦٧، ١٧٢
مستوى الثقة ٦٢، ٧٦، ٧٧، ٧٨، ٨٠
مسوقي العقارات ٧١
مسؤول القروض ١٦٠
المسؤولية ٩٢، ١٤٣، ١٤٥
المصاعد ٣٦
المطعم ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٨٤، ٨٦، ١٥٤، ١٦٣، ١٦٤
المعايير ٢، ١٥، ٥٥، ٩٨، ١٠٦، ١٤٤
معدل الفائدة ٧١، ٨٨
المعلمين ١١٠
المعلومات الأولية ٦١
المفاوضات ٥، ٤١، ٤٨، ٧١، ١٤١، ١٤٨
المنتج ٧، ٢٣، ٢٤، ٤٧، ٦٠، ٦٨، ٧٣، ١٣٣، ١٤٨، ١٦٦، ١٦٧
منتجات جديدة ٥، ١٧، ٤١
المهنة ١١٠
المهندسون ٣٦، ٧٨، ١٥٧
المهندسين ١٢، ١٣، ١٨، ٦٨، ٦٩، ٧٨، ٨٤، ١٥٧، ١٥٨، ١٦٧
مؤشرات الأداء ١٩، ٢٠، ٤٨
موظفي قسم القروض ٨١

ن

نادل ١٥٤
النبوءة المحققة لذاتها ١٥٣
النسبة المئوية ٢٢، ٥٧
النظرة للماضي ٨٩، ١٤٥، ١٤٦، ١٤٧، ١٤٩
النظرة للمستقبل ٨٤، ٨٩، ٩٠
نماذج التفكير
نمط التفكير ١٩، ٢٢، ٢٥، ١٢٤، ١٢٥
النمط التفكيري ١٢٦
النمط الحدسي ١٢٦
النمط الشعوري ١٢٦
النموذج الخطي ٧٧، ١٠٣، ١٠٥، ١٠٧، ١٠٨، ١٠٩، ١١٠، ١١٣، ١٢٨
النموذج الخطي الشخصي ١٠٥، ١٠٧، ١٠٩، ١١٠، ١١٣، ١٢٨
النموذج الخطي الموضوعي ١٠٩، ١١٠

النموذج الرياضي ٣٧

و

الواقعية ٥٨، ٦٣، ٦٤، ٦٥، ٦٩، ٨٢، ١٠٩
الوجبات السريعة ٨
الوصول الى نتائج ٣، ٦
الوظيفة ٥٨، ١٠٢، ١١٠، ١١٣، ١٧٤
وهم السيطرة ١٣٧

ي

اليانصيب ١٣٧